PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA IMPORTADORA DEL PACÍFICO

AUTORES

ÁNGEL SANTIAGO ARIAS LEDEZMA

JULIÁN ANDRÉS ARIAS LEDEZMA

LIZETH DANIELA LEÓN GONZÁLEZ

DIRECTOR

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y ECONOMÍA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

SANTIAGO DE CALI

2019-2020

Tabla de contenido

Resumen 7

Abstract 8

Palabras Clave 9

Keywords 10

Objetivo general del proyecto 11

Objetivos específicos del proyecto 11

Metodología 13

Cargos: 13

Marco teórico 15

Planeación 15

Estrategia 15

Planeación estratégica 15

Elementos de la planeación 16

Misión. 16

Visión. 16

Objetivos 16

La Empresa 17

Misión 17

Visión 17
Modelos de planeación estratégica 18
Modelo Fred David 18
Modelo Henry Mintzberg 19
Modelo Chiavenato 20
Modelo Michael Porter 22
Modelo Tom Lambert 24
Modelo Bateman y Snell 25
Modelo William Newman 26
Modelo Frank Banghart 27
Planeación situacional 28
Modelo de Carlos Matus. 28
Planeación por escenarios 30
Modelo por escenarios de Peter Schwartz. 30
Prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) .. 32
Cuadro comparativo de los modelos 33
Modelo seleccionado 34
Amenaza de entrada de nuevos competidores 34
Rivalidad entre competidores 36
Poder de negociación de los proveedores 39

Poder de negociación de los compradores 40
Amenaza de ingreso de productos sustitutos 40
Trabajo de campo 42
Ventaja competitiva 42
Ficha técnica: Sondeo de mercado de Cali-Colombia 43
Sondeo en la ciudad de Cali 43
Resultados sondeo Cali – Colombia 47
Estudio mercado español 48
Relojería. 48
Perfumería. 49
Matriz DOFA 51
Fortalezas 51
Debilidades 51
Oportunidades 51
Amenazas 51
Plan de mercadeo 51
Estrategia de precios. 52
Estrategia de venta. 53
Estrategia de distribución. 54
Estrategia promocional. 55

Estrategia de servicios. 56

Tácticas de venta. 56

Análisis Económico/Financiero 56

Aprendizajes del proyecto 58

Anexos 61

Sondeo 61

Referencias 65

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Fred David 19

Ilustración 2.Modelo de Mintzberg 20

Ilustración 3. Modelo de Chiavenato 21

Ilustración 4 Modelo 5 fuerzas de Porter 22

Ilustración 5. Modelo de Tom Lambert 25

Ilustración 6. Modelo de Bateman 26

Ilustración 7.Modelo de Newman 27

Ilustración 8. Modelo de Banghart 28

Ilustración 9. Modelo de Carlos Matus 29

Ilustración 10. Modelo por escenarios de Schwartz 31

Ilustración 11. Modelo del BID 32

Tabla 1. Cuadro comparativo de modelos 33

Tabla 2 Competidores 37

Tabla 3. Matriz DOFA 51

Tabla 4. Estado de resultados 57

Resumen

El presente trabajo de grado tiene como objetivo realizar la planeación estratégica de la empresa IMPORTADORA DEL PACIFICO, con el fin de encaminar a la compañía hacia el logro de sus objetivos aprovechando el potencial existente, pero sobre todo aquel que ofrece condiciones estratégicas únicas y relevantes. La metodología utilizada para dar cumplimiento a este propósito se fundamenta en una investigación científica rigurosa y en un trabajo de campo, el cual se realizó por medio de un sondeo con la base de datos de los clientes activos de la compañía para conocer la posible aceptación de venta de relojería en la ciudad de Cali. Por otra parte, se hizo un análisis de la empresa a través de la matriz DOFA para identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, la cual permitió crear objetivos estratégicos para la compañía, seguidos de una serie de acciones y algunas estrategias que conllevarán al cumplimiento de esas metas propuestas. Finalmente, como herramienta para continuar con el plan estratégico se escogió el modelo de planeación estratégica de las cinco fuerzas de Porter en el cual se analizaron cada una de las fuerzas representadas en la empresa Importadora Del Pacifico.

Abstract

The purpose of this degree project is to carry out the strategic planning of the company IMPORTADORA DEL PACÍFICO, in order to guide the company towards the achievement of its objectives by taking advantages of its existent potential, but above all, the one that offers unique and strategic conditions. The methodology used to fulfill this purpose is the field research method, which was carried out by means of a survey with the database of the company's active clients to know the possible acceptance of watchmaking sales in the Cali city. On the other hand, an analysis of the company was made through the DOFA matrix to identify strengths, weaknesses, opportunities and threats, the quality allows us to create strategic objectives for the company, followed by a series of actions and some strategies that involve fulfilling those proposed goals. Finally, as a tool to continue with the strategic plan, the strategic planning model of the five Porter forces was chosen in which each of the forces represented in the Importadora Del Pacífico company will be analyzed.

Palabras Clave

Planeación estratégica

Misión

Visión

Ventaja competitiva

Estrategia

Keywords

Strategic planning

Mission

Vision

Competitive advantage

Strategy

Objetivo general del proyecto

Implementar un modelo de planeación estratégica para la empresa Importadora del Pacifico

Objetivos específicos del proyecto

- Realizar el marco teórico de todo lo que es un proceso de planeación estratégica en donde se incluya:
  - Definición de los conceptos a trabajar (Planeación, estrategia y planeación estratégica)
  - Elementos de la planeación estratégica (misión, visión, objetivos y ventaja competitiva)
  - Modelos de planeación estratégica basados y definidos por diferentes autores
- Respecto a nuestra empresa: IMPORTADORA DEL PACÍFICO
  - Ventaja competitiva de la empresa
  - Matriz DOFA de la empresa Importadora Del Pacifico que permita implementar estrategias para el cumplimiento de los objetivos de la empresa
  - Ejecutar un plan de mercadeo en donde se identifiquen estrategias de:
    - Precios
    - Venta
    - Distribución
    - Promoción
    - Servicios
    - Tácticas de venta

para realizar una adecuada toma de decisiones y para lograr la satisfacción de los clientes

- Establecer y realizar un plan económico/financiero en Excel que permita identificar a partir de resultados la situación económica de la empresa, su estado de resultados y su evaluación del proyecto para el periodo comprendido entre 2020 y 2023
- Realizar un sondeo sobre la aceptación y posibilidad de venta de perfumería y relojería en la ciudad de Cali
- Realizar un intercambio internacional por parte de los estudiantes Ángel Santiago Arias y Daniela León González a la ciudad de Barcelona – España para una investigación más amplia
- Realizar un estudio del mercado español.

Metodología

Con base en el proyecto “planeación estratégica en empresa propia” propuesto por el profesor Edgar Sarria Campo y desarrollado por los estudiantes Daniela León González, Ángel Santiago Arias y Julián Andrés Arias se explicará la metodología que se llevará a cabo para el éxito del proyecto, dado que los estudiantes Ángel y Daniela estarán haciendo un intercambio estudiantil internacional en el país de España. En este país, los estudiantes estarán comprometidos a hacer un estudio del sector de la perfumería y la relojería que se comercializa en dicho país. Este estudio permitirá conocer mediante cifras y datos relevantes la situación actual del mercado español el cual puede otorgar información valiosa para la empresa en su futuro

Finalmente, el grupo mantendrá conexión mediante las aplicaciones WhatsApp, Trello, Zoom y Vicio en donde se llevarán a cabo las reuniones semanales para el respectivo avance del proyecto y posteriormente su finalización.

Cargos:

La división de ciertas tareas es necesaria para lograr alcanzar los objetivos propuestos dichos en el trabajo de PDG.

Julián va a ser el encargado de reunirse con el profesor una vez por semana, en las horas estipuladas, además de ello se encargará de hacer toda la retroalimentación del trabajo al profesor, con el objetivo de que si hay alguna corrección pueda comunicarle al resto del equipo y corregirla para la siguiente entrega. También participará en el sondeo a realizar en el mercado caleño.

Ángel y Daniela por su parte, además de realizar avances y aportes en la investigación, realizarán un estudio en la ciudad de Barcelona a cerca del mercado de la perfumería y relojería, además serán los encargados de analizar las retroalimentaciones recibidas por Julián y el director. Se comprometen además a comunicarse virtualmente con el grupo de trabajo para explicar los diferentes avances.

Marco teórico

Planeación

La planeación es la acción de la creación de estrategias que permiten alcanzar una meta ya establecida, pues bien, muchos autores la definen como una herramienta que requiere de varios elementos. Según Robert N Anthony, “La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”.

Estrategia

En palabras de Michael Porter “ la estrategia es la creación de una posición única y valiosa en el mercado (Porter-2011) Lo que se refiere Porter con conseguir una posición estratégica, es encontrar algo atractivo y valioso para la empresa y así cautivar a su cliente para que no se vaya a su competidor, aunque de igual manera las estrategias en empresa se duplican con facilidad, pero si se da un enfoque único y buena estabilidad con la estrategia, es probable que no logren cautivar al cliente más que tu empresa.

Planeación estratégica

La idea principal de la planeación estratégica es formular alternativas de solución para las fortalezas internas de una organización, Según Phillips Kotler, “la planeación estratégica es el proceso Administrativo que consiste en desarrollar y mantener concordancia estratégica entre las metas y capacidades de una organización y sus oportunidades cambiantes de mercadotecnia. Se basa en el establecimiento de una misión clara para la compañía, los objetivos y las metas de apoyo, una cartera comercial sólida y estrategias funcionales coordinadas” (Kotler-2002)

Elementos de la planeación

Misión.

Según Gary Armstrong (Fundamentos de Marketing, 2014) la misión es vista como "un importante elemento de la planificación estratégica". De esta se desprenden lo objetivos fundamentales de la empresa, con un conjunto de objetivos generales para que una empresa crezca en función de sus necesidades y su razón de ser y existir.

Visión.

Para Jack Fleitman, en el mundo empresarial "la ***visión*** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad".

Objetivos.

Sirven de punto de referencia para evaluar y controlar los resultados obtenidos, la finalidad de los objetivos empresariales es motivar a los trabajadores de la empresa para que puedan conocer las metas que esperan alcanzar en conjunto con sus aspiraciones.

La Empresa

Misión

Comercializar y distribuir productos de perfumería y relojería de la más alta calidad en el suroccidente colombiano, brindando un excelente servicio y productos de calidad a sus clientes, brindando en cada uno de sus productos un acceso a la exclusividad y la elegancia.

Visión

Para el año 2025, la compañía Importadora del pacifico se habrá convertido en una empresa certificada con sellos de calidad en sus procesos de comercialización de perfumería y relojería, reconocida por su liderazgo en la distribución de productos de talla mundial dentro del departamento del Valle Del Cauca y por un excelente servicio en sus tiendas comerciales especializadas. Además, esta empresa aportará en gran parte para el crecimiento de la economía y el bienestar de los consumidores brindando productos que se adapten a sus gustos y necesidades.

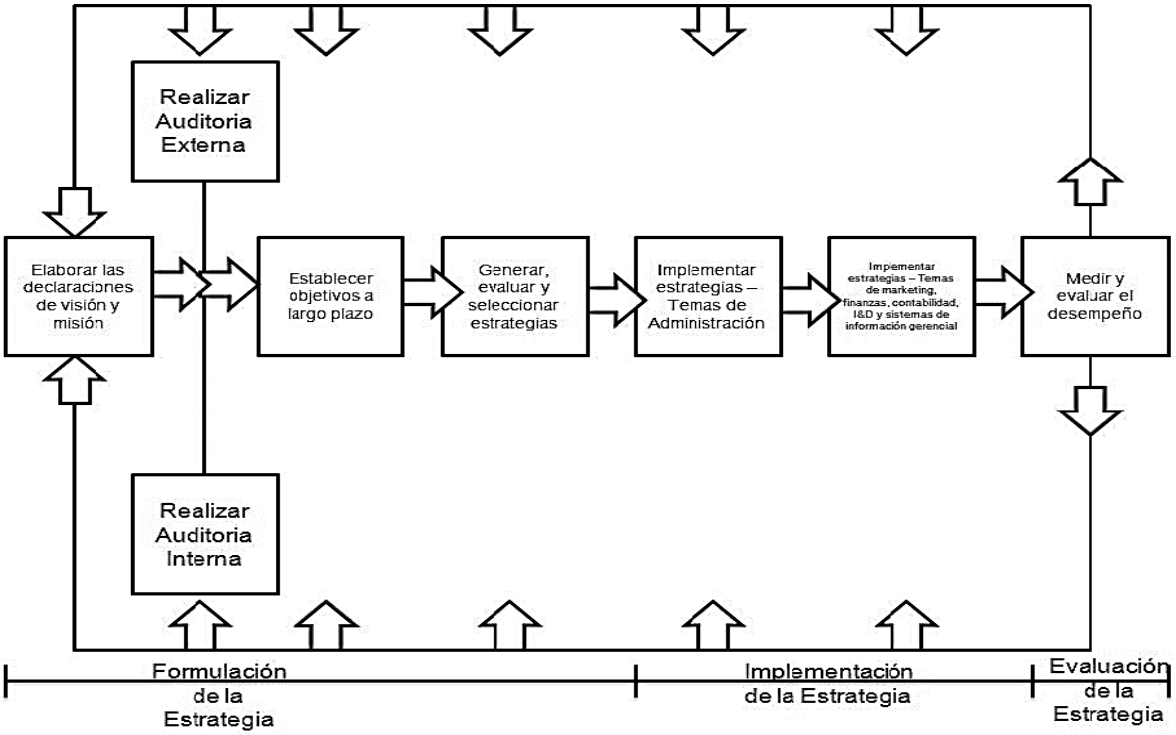
Modelos de planeación estratégica

A continuación, se presentan una serie de modelos que brindan información teórica acerca del procedimiento de planificación y realización que se deben llevar a cabo en un proceso de planeación estratégica. En este apartado se abordan autores que han realizado importantes contribuciones al tema de estudio, incluyendo entre ellos algunos como Michael Porter o Henry Mintzberg, presentando para cada uno de ellos, el enfoque de sus respectivos modelos y las etapas que se llevan a cabo para su ejecución. Finalmente, se le ofrece al lector el modelo de planeación estratégica del Banco Interamericano de desarrollo, presentándose como un ejemplo de la vida real.

Modelo Fred David

De acuerdo con Fred R. David "La estrategia es un patrón de decisiones coherentes, obtenido como resultado de los análisis internos y externos de una organización" por esto David desglosa su modelo de planeación estratégica en tres etapas las cuales son, primero la formulación de la estrategia que consiste el desarrollo de la misión y la visión y establecer objetivos a largo plazo, segundo la implementación de estrategias que consiste en determinar los asuntos relacionados con gerencia, mercadotecnia, finanzas, entre otras. Por último, la evaluación de la estrategia que es la que mide y evalúa el rendimiento. Este modelo lo realizó con el objetivo clarificar y establecer metas a largo plazo.

Ilustración 1. Modelo de Fred David



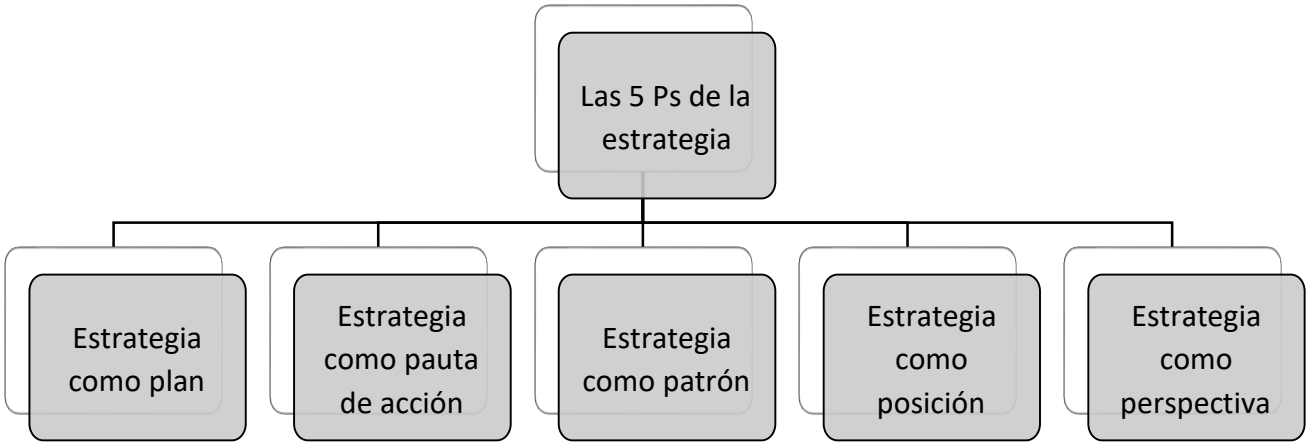
Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Misión", Long Range Planning 22, núm. 3 (junio de 1988):40.

Modelo Henry Mintzberg

Para este autor, "el liderazgo en el modelo empresarial está muy vinculado con la creación de una visión, esencialmente con la consecución de conceptos.

Además, el modelo de este autor, presenta las cinco P's de la estrategia, las cuales se muestran a continuación:

Ilustración 2.Modelo de Mintzberg

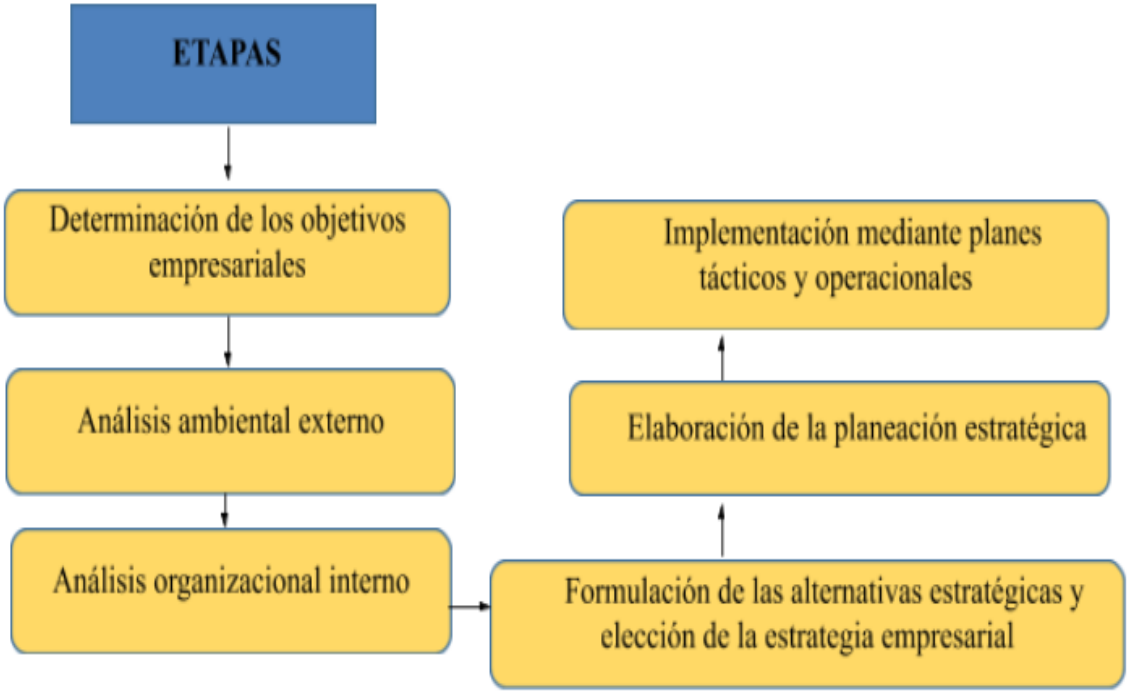


Mintzberg (1997)

Modelo Chiavenato

El modelo planteado por Chiavenato abarca una serie de decisiones que se presentan a través del tiempo, donde la organización debe llevar a cabo acciones que repercutan en su funcionamiento no solo presente sino también futuro. De esta manera se trabaja y planifica en temas como los objetivos empresariales, el ambiente interno y el ambiente externo.

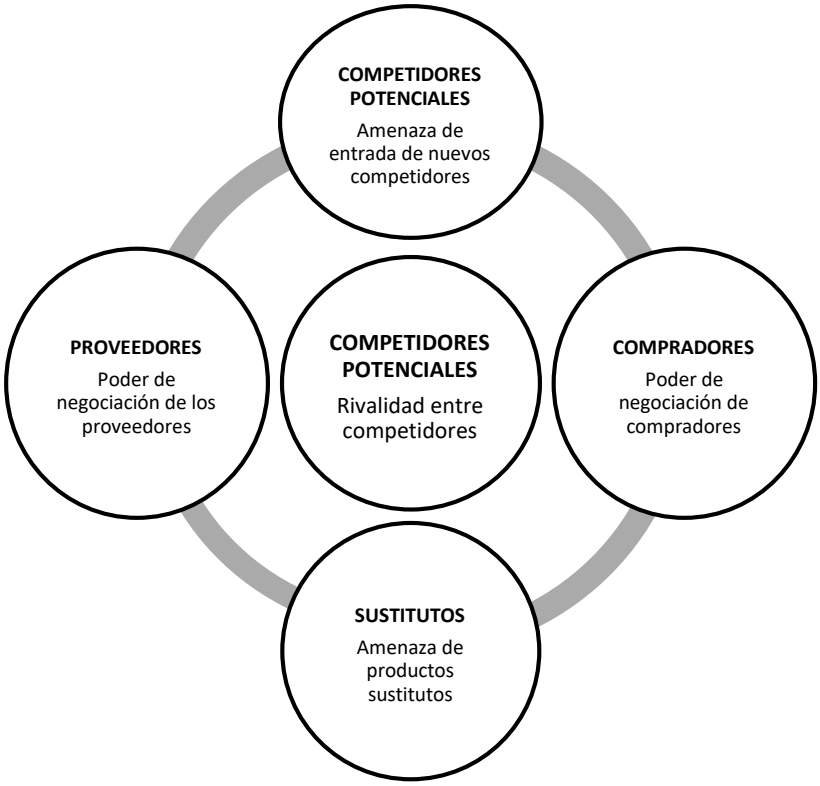
Ilustración 3. Modelo de Chiavenato



Fuente: Elaboración propia. Recuperado de "Planeación Estratégica", Chiavenato, I, 2011.

Modelo Michael Porter

Ilustración 4 Modelo 5 fuerzas de Porter



(Porter-2008)

Este modelo fue propuesto por Michael E. Porter en 1980 en su libro: *"Competitive Strategy: Tecniques for Analyzing Industries and Competitors*" en este el autor expone que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de la rentabilidad a largo plazo de un mercado o un segmento de este. Con este modelo, la idea es que la organización pueda evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas:

1. **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** en esta fuerza se expone que la posibilidad de que ingresen al mercado nuevos competidores se convierte en una amenaza para la organización, ya que la entrada de estos significa que los clientes tienen más opciones en el mercado, es decir, se repartirán entre un mayor número de organizaciones. (Parra-2013)
2. **La rivalidad entre los competidores:** cuando en un sector existe mucha competencia esto hace que la rentabilidad promedio de las organizaciones que están en él sea cada vez menor; por esto para una organización es muy difícil entrar a competir a un sector donde los competidores ya están muy bien posicionados (Roa, 2013)
3. **Poder de negociación de los proveedores:** cuando los proveedores están muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido, el mercado no será tan atractivo, ya que el proveedor tendrá el control sobre muchas variables que son de suma importancia para la compañía (Roa, 2013)
4. **Poder de negociación de los compradores:** en este caso, un mercado no será muy atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, cuando el producto no es muy diferenciado, tiene muchos sustitutos o es de bajo costo para el cliente, ya que esto permite que pueda haber sustitutos al mismo precio o incluso a uno menor (Rincón, 2013)
5. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos: "**cuando en el mercado existen productos sustitutos reales o potenciales, este deja de ser atractivo para las empresas que piensan entrar en dicho mercado". (Parra, 2013)

Modelo Tom Lambert

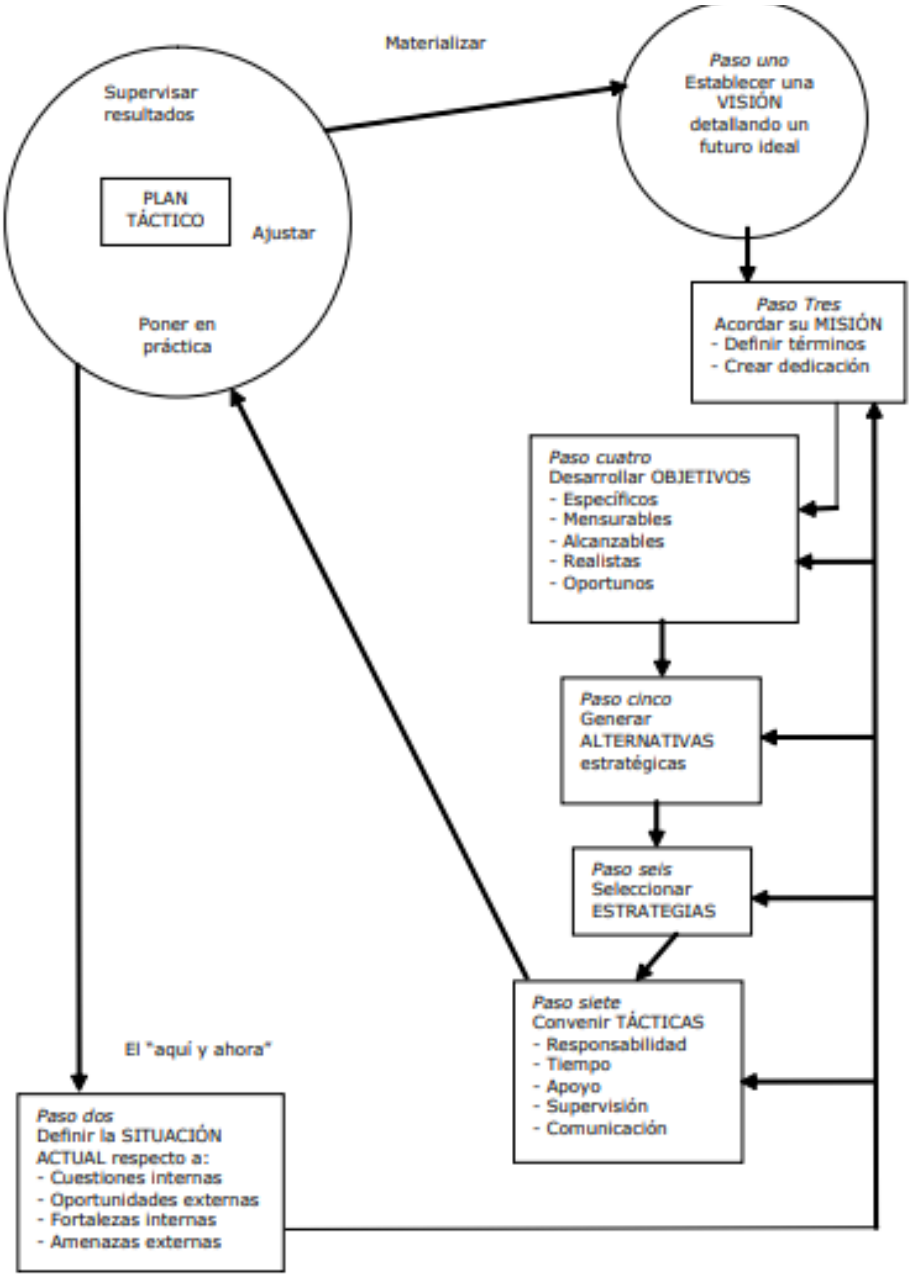
Este Autor establece un modelo de planeación estratégica basado en 8 etapas principales:

1. Establecer la visión
2. Definir la situación actual
3. Acordar su misión
4. Desarrollar sus objetivos
5. Generar Alternativas
6. Seleccionar estrategias
7. Convenir tácticas
8. Elaborar el plan táctico CITAR JULIAN

El proceso de planeación parte del análisis de una situación actual, que se proyectara hacia el futuro buscando alcanzar la visión y los objetivos propuestos.

A través del modelo se busca que se concreten las estrategias, pasando a un plano mucho más exacto y real, además tienen en cuenta diferentes variables y técnicas que permiten desarrollar un enfoque importante hacia los temas claves de la organización, permitiendo desarrollar un desempeño correcto en el futuro. (Cano & Olivera, 2008)

Ilustración 5. Modelo de Tom Lambert



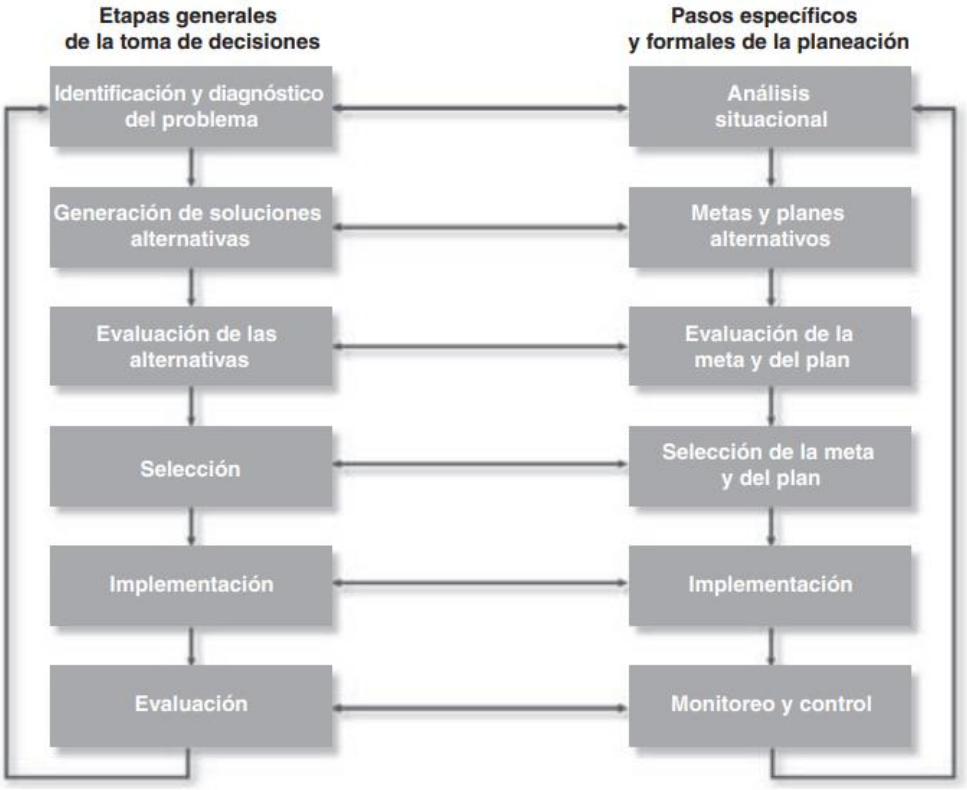
Fuente: Lambert, 2000, pp. 40-41.

Modelo Bateman y Snell

La siguiente figura resume las similitudes entre la toma de decisiones y la planeación, incluido el hecho de que ambas se mueven en un ciclo, no en una sola dirección. (Thomas & Scott, 2009) De esta manera, el autor configura el proceso de planeación estratégica como

un proceso de toma de decisiones cíclico, donde estas se van integrando y presentando en cada una de las etapas formales del proceso de planeación.

Ilustración 6. Modelo de Bateman



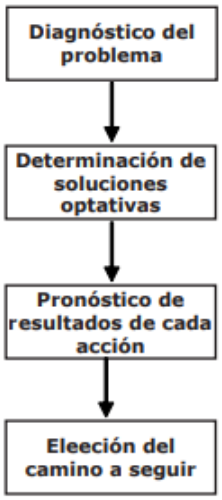
Fuente: Bateman y Snell, 2005, p. 133.

Modelo William Newman

Define al proceso de planeación en los siguientes términos: "Entendemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir". (García, 2002, pág. 23)

El modelo presentado en la figura, se centra, por lo tanto, en la identificación de problemas presentes en la compañía que requiere de diferentes soluciones y alternativas planeadas que le permitan a la compañía evaluar los posibles escenarios y los pasos a seguir para alcanzar un desempeño adecuado.

Ilustración 7.Modelo de Newman



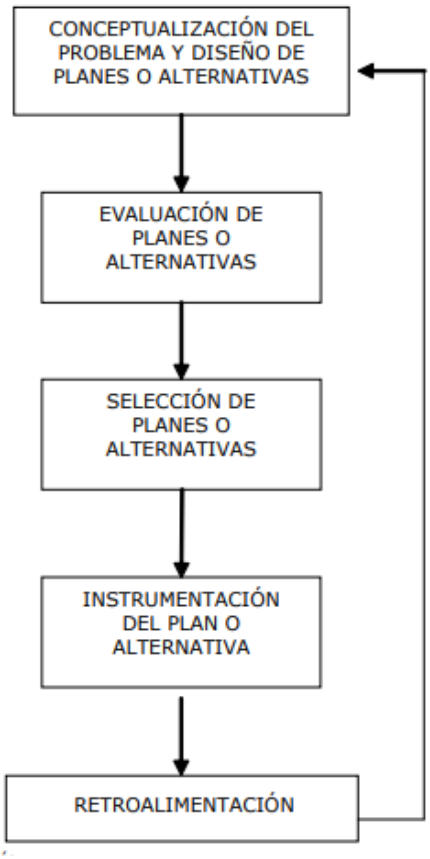
Fuente: (García, 2002, pág. 23)

Modelo Frank Banghart

Quizá una de las descripciones más claras y completas del proceso de planeación, de acuerdo con la corriente de sistemas, es la que propone Frank Banghart en su obra "Education Planning", que incluye las siguientes fases:

(García, 2002, pág. 25)

Ilustración 8. Modelo de Banghart



Fuente: (García, 2002, pág. 25)

Este modelo tiene como principal herramienta la retroalimentación, la cual conduce a garantizar un efectivo desarrollo de la planeación ya que permite una revisión del proceso desde la primera fase.

Planeación situacional

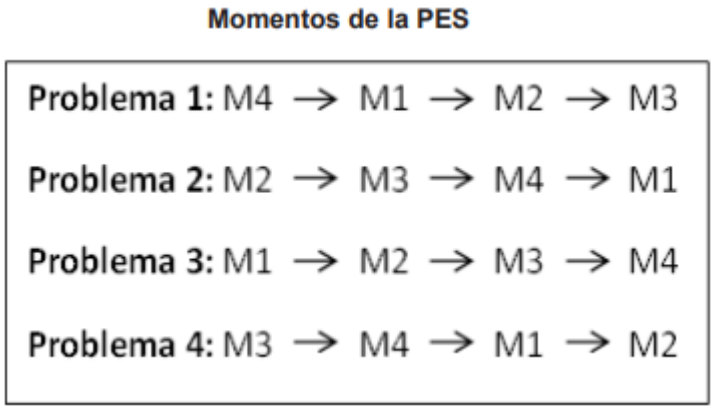
Modelo de Carlos Matus.

Matus (1987) expone que la planificación estratégica situacional asume la crítica de la planificación tradicional, siendo referencia del "hombre de acción", que debe resolver los

problemas más complejos, mostrando entonces, una herramienta de conducción o gobierno del proceso social en todas sus dimensiones. Aclara, que está integrada de un enfoque metodológico, debido al desarrollo de categorías centrales que, con sus interrelaciones, son capaces de representar las relaciones direccionales y causales de una tipología de problemas que se suponen objeto de intervención social, por parte de un actor.

Este modelo no se aborda bajo el concepto de etapas, como en la planificación tradicional, pues considera el análisis y procesamiento de problemas y no de sectores. Los momentos referidos por Matus (1987) son:

Ilustración 9. Modelo de Carlos Matus



Fuente: (Jose Gutierrez, 2016)

Momentos de la PES:

Momento 1: en este momento se explican todos los acontecimientos y problemas que existen en la realidad de un sistema

Momento 2: Se toma protagonismo en el diseño de cómo debería ser la realidad en oposición a los problemas que se desafían. 4

Momento 3: Se ocupa en esencia de la viabilidad del Programa Direccional del Plan (M2), concentrándose justamente en el cálculo de articulación entre el "debe ser" y el "puede ser".

Momento 4: Expone que en este momento se requiere de un sistema eficaz de seguimiento, monitoreo, control y elevados niveles de capacidad de recurso humano, técnico y político que asegure efectuar las demandas y operaciones del plan.

(José Gutiérrez, 2016)

Planeación por escenarios

La planeación de escenarios utiliza múltiples y diferentes visiones estructuradas del futuro para ayudar a los planeadores (gerentes) a considerar diferentes entornos con los que sus planes se pueden encontrar. (Phadnis, 2012)

Por lo tanto, planeación por escenarios brinda la oportunidad de evaluar posibles situaciones que se puedan presentar a las empresas, llevándolas a preparar un accionar o comportamiento determinado dependiendo de la gama de futuros que se haga realidad.

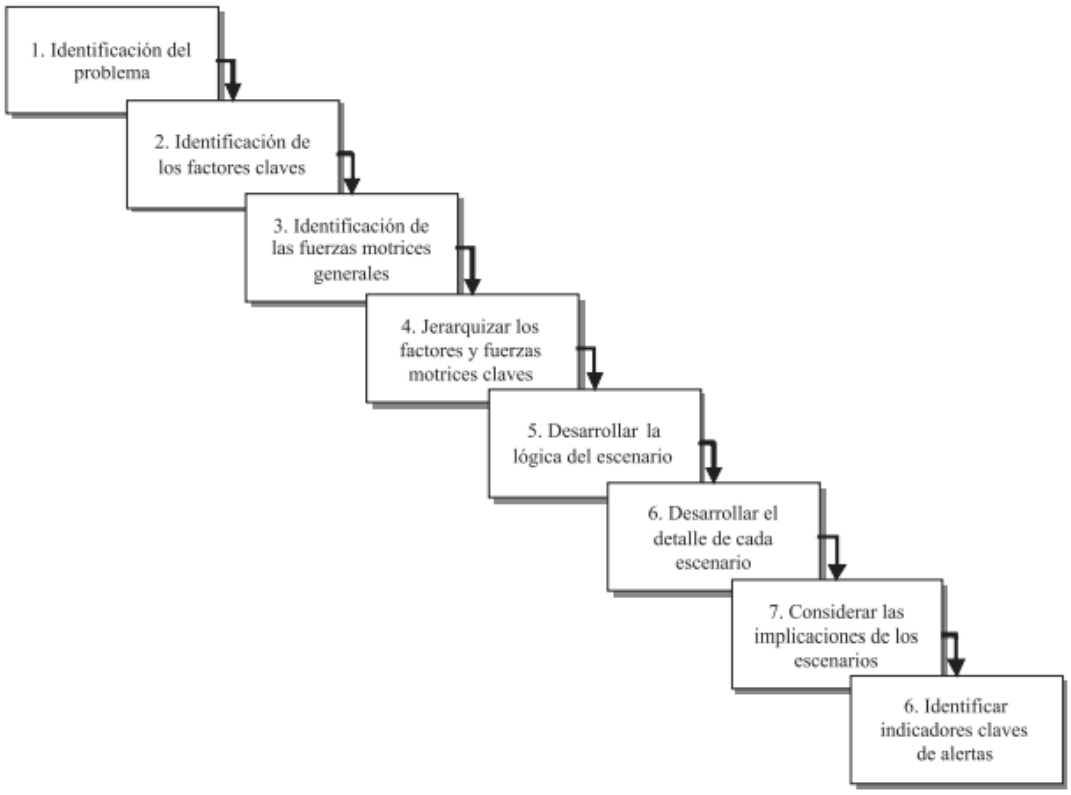
Modelo por escenarios de Peter Schwartz.

Las características del modelo se resumen en:

- Definir una pregunta común
- Reflejar en sesgos individuales y supuestos
- Participar en una investigación amplia y creativa
- Pensar críticamente acerca de los factores importantes
- Analizar las implicaciones de las decisiones en futuros múltiples
- Desarrollar un análisis compartido y un plan de acción sobre los futuros posibles (Vergara, Fontalvo, & Maza, 2010)

Posteriormente, Schwartz establece 8 pasos para realizar el modelo:

Ilustración 10. Modelo por escenarios de Schwartz

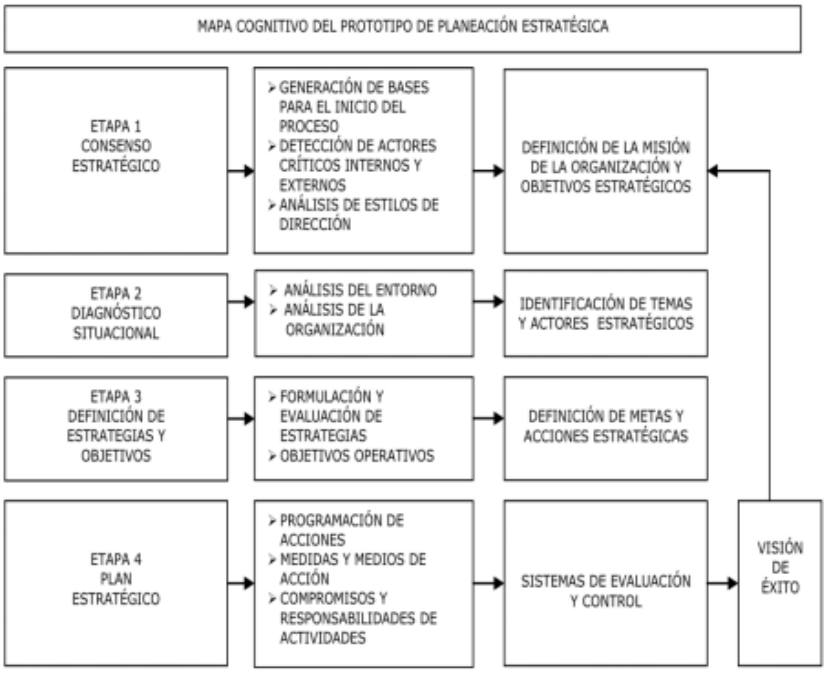


La metodología propuesta por este autor plantea un fuerte análisis de cada escenario donde se tienen en cuenta no solo sus implicaciones si no también los detalles que lo determinan y lo caracterizan, su funcionamiento y lógica.

Las ideas que surgen de los diferentes escenarios se configuran en un horizonte de planificación común en el cual cada uno de los actores y participantes del proceso de planeación pueden ejecutar continuamente su estrategia (Schwartz, 1997)

Prototipo de planeación estratégica del Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Ilustración 11. Modelo del BID



Fuente: Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa.

Cuadro comparativo de los modelos

Tabla 1. Cuadro comparativo de modelos

FRED DAVID	MINTZBERG	CHIAVENATO	PORTER	TOM LAMBERT	BATEMAN Y SNELL	WILLIAM NEWMAN	FRANK BANGHART	CARLOS MATUS	PETER SCHWARTZ
Identificar la visión, la misión, los objetivos y la estrategia de una organización	Establecer la creación de una visión esencialmente con la consecución de conceptos	Determinación de los objetivos empresariales	Análisis interno y externo de la empresa con el método de las cinco fuerzas.	Establecer una visión detallando el futuro ideal	Identificación y diagnóstico de suposiciones, aspectos y problemas de la planeación	Diagnóstico del problema	Conceptualización del problema y diseño de planes	Planeacion situacional en cuatro momentos	Planeacion por escenarios
Establecer objetivos a largo plazo y generar, evaluar y seleccionar estrategias	Identificar el modelo empresarial, planificación y adaptivo	Análisis externo e interno de la organización	Análisis interno y rentabilidad	Definir la situación actual respecto a cuestiones internas, oportunidades externas, fortalezas internas y amenazas externas	Metas y objetivos que la organización desea alcanzar	Determinación de soluciones o alternativas	Evaluación de planes o alternativas	Se explica todos los acontecimientos y problemas que existen en la realidad	Identificacion del problema
Implementar estrategias en temas de administración y de marketing	Implementar las cinco PS de la estrategia	Formulación de las alternativas estratégicas y elección de la estrategia empresarial	Visión global de la empresa basada en la industria con la herramienta FODA	Acordar su misión, definir términos y crear dedicación	Se evalúan posibles costos y beneficios y la factibilidad del cumplimiento de las metas	Pronostico de los resultados de cada acción	Selección de planes o alternativas	Como deberia de ser la realidad en oposicion a los problemas que se desafian	Identificacion de los factores claves
Medir y evaluar el desempeño en la evaluación de la estrategia	Establecer una estrategia según las necesidades de la empresa	Elaboración de la planeación estratégica e implementación mediante planes tácticos y operacionales	Retroalimentación y evaluación de estrategias	Desarrollar objetivos específicos, mensurables, alcanzables, realistas y oportunos	Se seleccionan las metas y los planes más adecuados y factibles	Elección del camino a seguir	Instrumentación de plan o alternativa	Viabilidad del programa direccional del plan concentrandose en el calculo de articulacion enytre el "debe ser" y el "puede ser"	Identificacion de las fuerzas motrices generales y jerarquizar los factores y fuerzas motrices claves
				Generar alternativas estratégicas	Se ejecutan los planes seleccionados		Retroalimentación para corregir las deficiencias	Se requiere de un sistema eficaz de seguimiento, monitoreo, control y elevados niveles de capacidad de recursos humanos, tecnicos y politicos	Desarrollar la logica del escenario y desarrollar el detalle de cada escenario
				Seleccionar estrategias y convertir tácticas de responsabilidad, tiempo, apoyo, supervisión y comunicación	Se hace un monitoreo para evidenciar si se cumple con los planes establecidos				Considerar las implicaciones de los escenarios e identificar indicadores claves de alertas

Modelo seleccionado

A continuación, se realiza un análisis de la implementación del modelo de Michael Porter en la compañía Importadora del Pacífico.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

A nivel mundial el sector de la relojería se encuentra dividido en dos segmentos: los relojes de lujo y los convencionales que se diferencian principalmente por sus precios. En el caso de Colombia, la industria relojera permanece en ambos segmentos, tanto de lujo como convencionales, no obstante, el primero ha presentado un incremento debido al aumento de consumidores interesados en adquirir productos de esta clase. (Bustamante, s.f.) De esta manera, el interés de entrar en el mercado crece por parte de nuevos competidores, dado no solo el crecimiento de este si no las alternativas y variedad de productos a ofrecer al público.

De acuerdo con Santiago Velilla, gerente de la feria WatchBo (ferias más importantes en Latinoamérica) Colombia es un mercado atractivo y oferente de oportunidades para el sector relojero; en el país hay alrededor de 130 marcas instaladas y se venden cerca de 800.000 relojes al año. En la feria WatchBo que se llevó a cabo en el año 2017, se registraron cerca de 115 marcas y alrededor de 500 referencias de relojes, lo que significó un 25% más que el año anterior. (Legiscomex.com, 2017)

Por otra parte, como lo expresa un artículo de la revista Dinero, luego de que el Departamento del Tesoro de Estados Unidos incluyera a algunos accionistas del Grupo Wisa –dueño de La Riviera– en la temida Lista Clinton, se ha generado un remezón en la comercialización de estos productos. (Revista Dinero, 2017)

Esta situación ha permitido la entrada de nuevos competidores y participantes en el mercado, los cuales ven atractiva una posible participación dado la oportunidad de adueñarse

de una parte de la cuota de mercado que antes manejaba La Riviera, esta situación sin duda permite la entrada de nuevos competidores.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta algunas barreras de entrada que se hacen presentes fuertemente en estos mercados, una de ellas es el acceso a proveedores y canales de distribución.

Las grandes empresas productoras de diversas marcas exclusivas, le brindan su licencia de distribución a otras compañías que deben contar con características específicas y muy rigurosas, por lo tanto, el hecho de no adquirir este tipo de contactos dificultará que nuevos competidores puedan entrar y adquirir mercancía con proveedores calificados, certificados y a precios competitivos. Como bien lo expresa un artículo del diario Portafolio, Tanto Dolce & Gabbana, como Hugo Boss y Cartier son marcas muy selectivas en cuanto a los requerimientos que tienen para abrir un nuevo punto de venta. (Delcroix, 2015)

Actualmente la distribución selectiva en Colombia se limita a aproximadamente 100 puertas. Si Hugo Boss está presente en la casi totalidad de estos puntos de venta, Dolce & Gabbana se vende en unas 90 tiendas y Cartier se maneja de forma exclusiva en la cadena Fedco. (Delcroix, 2015)

Otra barrera de entrada presente en estos mercados es la diferenciación de productos, ya que una buena cantidad de marcas de relojes y perfumes son considerados productos de lujo que están muy posicionados en la mente del consumidor, el cual desea adquirir marcas reconocidas y exclusivas, esto evita que muchos otros competidores comercializan marcas poco conocidas con éxito.

Como expresa Frankc Delcroix, Director General de Perfumes y Cosméticos Internacionales S.A, “el consumidor busca adquirir un producto de lujo a precio asequible. Es la entrada al mundo del lujo, a las marcas que personifican el verdadero”

Por lo tanto, es fundamental para nuevos competidores contar con la posibilidad de comercializar marcas reconocidas y productos diferenciados que tienen una alta conexión con el consumidor, esta estrategia debe ir acompañada de una ventaja competitiva que logre atraer al consumidor y evitar la entrada de nuevos competidores.

Importadora del Pacifico desarrollara una ventaja competitiva que le permita diferenciarse de los posibles competidores y agregar valor a la adquisición de este tipo de productos. Permitiendo que el cliente viva una experiencia satisfactoria que la encuentre sólo en los puntos de venta de Importadora del pacifico, donde podrá adquirir perfumería y relojería a la vez.

Rivalidad entre competidores

Haciendo una comparación entre los precios de diferentes relojes entre el líder del mercado colombiano y Falabella encontramos:

Tabla 2 Competidores

Reloj	Falabella	Kevins Joyería
Fossil: FS5459	$624.990	$605.000
Michael Kors: MK8637	$1.300.000	$1.115.000

Guess: W1161G2	$370.000	$350.000

Fuente: www.falabella.com.co, www.kevins.com.co

Los precios, aunque no difieren demasiado, demuestran una mayor competitividad por parte de la relojería Kevins, sin embargo, Falabella busca competir a través de promociones que rebajan considerablemente el precio de productos seleccionados a través de estrategias de marketing en internet o del uso de la tarjeta de crédito Falabella, lo cual se puede evidenciar a través de su página web Falabella.com.co

En el mercado de la perfumería podemos encontrar igualmente empresas como Falabella, Blind o Fedco, las cuales poseen una amplia red de tiendas que compiten entre sí en aspectos como al precio, la variedad de los productos o inclusive el servicio. Falabella es altamente competitiva a través de promociones y de su página web la cual está perfeccionada para brindar al usuario una buena experiencia sin embargo Blind no se queda atrás, ya que en su tienda virtual es posible acceder inclusive a descuentos por compras en línea.

Sin embargo, ninguna de las empresas mencionadas lleva a cabo la venta directa con el cliente fuera de su establecimiento comercial y no ofrecen una experiencia de compra completa que haga conexión con los sentidos y sensaciones de los clientes, por otra parte, no son tiendas especializadas en perfumería y relojería como lo pretende hacer importadora del Pacifico, compañía la cual busca establecer una ventaja a través de estos agregados de valor.

Por tanto, la rivalidad entre competidores que puede afectar a la compañía de estudio está sujeta a la existencia de ventajas competitivas iguales o superiores a la de Importadora del Pacifico.

Poder de negociación de los proveedores

Dado que el mercado de relojería y perfumería cuenta con una amplia variedad de marcas exclusivas y de calidad, se abre la posibilidad de que existan muchas opciones diferenciadas de proveedor, por ejemplo, el proveedor de la marca Casio difiere del proveedor de la marca Tissot ya que manejan productos de diferentes precios y calidad, por tanto, esto impide que los proveedores se puedan organizar conjuntamente para eventualmente ofrecer un precio similar a sus clientes. De esta manera es evitable que se formen posibles coaliciones o carteles que perjudiquen a compañías como Importadora del Pacifico y le den poder de negociación a los proveedores.

Por otra parte, es importante reconocer que distribuidores grandes como Di Suiza o Panabel, los cuales son proveedores de importadora del pacifico, tienen un poder de negociación mayor para establecer condiciones ya que poseen un poder de mercado amplio en el que pueden encontrar clientes potenciales más importantes, por tanto, Importadora del Pacifico debe demostrar un poder de ventas importante y creciente en el tiempo para que pueda ir estableciendo condiciones importantes en la negociación con sus proveedores.

Poder de negociación de los compradores

Dado que el mercado de la perfumería y la relojería está en crecimiento, existe la posibilidad de que el número de consumidores continúe igualmente en crecimiento. Dicha situación evita brindarle al comprador un poder de negociación mayor porque no representan una cantidad escasa de la cual empresas como Importadora del Pacifico deba depender. Además, los compradores no están organizados de una manera que pueda perjudicar o beneficiar a una sola empresa, ya que, no es la misma decisión de compra, adquirir un perfume Cartier que un perfume Paris Hilton, por lo tanto, los consumidores pueden poseer distintas preferencias de marca y calidad de productos que les impide organizarse para ejercer presión en el mercado. Actualmente estos mercados no cuentan con coaliciones o acuerdos entre consumidores que les permita organizarse y obtener poder de negociación.

Por otra parte, estos mercados, son dinámicos y las opciones a las cuales se enfrentan los consumidores para satisfacer sus preferencias son variadas.

Según María Alexandra Mazzei Gerente de Mercadeo de Aimant, "Colombia es un mercado que tienen grandes oportunidades de negocio, por esta razón las marcas más prestigiosas de relojería de todo el mundo estamos poniendo los ojos sobre ustedes. Ahora las personas se están interesando más por llevar un reloj que represente status y enmarque un estilo de vida" (Bitar, 2017) Esto demuestra una gran oportunidad para el cliente de adquirir diferentes marcas de productos y le brinda la posibilidad de exigir mejor calidad en los productos sin embargo esto no determina una amenaza latente para la compañía.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Actualmente productos como perfumes y relojes de alta gama y calidad no cuentan con un producto sustituto directo que no solo cumpla las funciones básicas de estos productos,

sino que ofrezcan las propiedades de prestigio y exclusividad. Los perfumes de marcas reconocidas como Cartier, Hugo Boss o Carolina Herrera buscan transmitir también sensaciones y nivel de estatus para los consumidores, lo cual es difícil de reemplazar con otro tipo de producto que además cumpla el objetivo de identificar a las personas con un aroma particular.

Por otro lado, en la actualidad el sector relojero ha tenido que regenerarse con el objetivo de mantenerse vigente y a su vez hacer frente a los productos tecnológicos que amenazan con afectar la industria, entre estos se encuentran los "SmartWatch". (Legiscomex.com, 2017)

Sin embargo, la tecnología, diseño y usabilidad de dichos relojes atraen a un público más joven que busca nuevas características en el producto que desea adquirir, configurando así un nuevo nicho de mercado importante a tener en cuenta para la industria. (Revista Dinero, 2016) De hecho, marcas como Michael Kors o Diésel han aprovechado este nuevo cliente para lanzar al mercado sus revolucionarios relojes Smart que cuentan principalmente con estilos y diseños muy atractivos. Esta situación más que considerarse como una amenaza se puede evaluar como una oportunidad de crecimiento.

Trabajo de campo

Ventaja competitiva

De acuerdo con Porter, la ventaja competitiva crece fundamentalmente en razón del valor que una empresa es capaz de generar. El concepto de valor representa lo que los compradores están dispuestos a pagar, y el crecimiento de este valor a un nivel superior se debe a la capacidad de ofrecer precios más bajos en relación a los competidores por beneficios equivalentes o proporcionar beneficios únicos en el mercado que puedan compensar los precios más elevados (Porter-1985)

De este modo, Porter formuló su teoría de las 5 fuerzas, las cuales evidencian y evalúan la competencia más allá de los competidores directos de la industria. Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. (Porter -2008)

Por su parte, la ventaja competitiva de Importadora del Pacífico actualmente se basa en su servicio al cliente, al cual se le brinda la posibilidad de acceder a un acompañamiento personal en su proceso de compra, atendiendo sus deseos y requerimientos y ofreciéndole los productos en el lugar y hora que el desee sin necesidad de desplazarse.

La ventaja competitiva de Importadora del pacifico, contando con un establecimiento comercial, será ofrecer al consumidor un servicio al cliente excelente y de alta calidad, permitiéndole vivir al cliente una magnífica experiencia donde interactúa con las diversas marcas de relojes y perfumes, el valor que estas transmiten y sus elementos de prestigio, exclusividad, elegancia, velocidad o glamour dependiendo de cada una, creando así un

importante enlace emocional y de estilo de vida no solo a través de un punto físico sino también de la venta directa y presencial fuera de este.

Ficha técnica: Sondeo de mercado de Cali-Colombia

Importadora Del Pacifico

- **Encomendada y financiada** por "Importadora Del Pacifico"
- **Tema**: Sondeo sobre la aceptación y posibilidad de venta de perfumería y relojería en la ciudad de Cali
- **Universo poblacional:** Hombres y mujeres mayores de edad habitantes de la ciudad de Cali con ingresos mayores a 1 millón de pesos, consumidores de relojes y perfumes.
- **Tamaño del sondeo:** 60 personas
- **Recolección de datos:** Encuesta virtual
- **Fecha:** 27 de octubre de 2019
- **Número de personas a realizar el sondeo:** 3
- **Área de cubrimiento:** Santiago de Cali

Sondeo en la ciudad de Cali

1. Cuál de las siguientes características lo llevan a usted a comprar en una relojería en específico y no en otra:
   - Precio
   - Disponibilidad

- Calidad del producto
- Reconocimiento
- Variedad
- Servicio al cliente
- Exclusividad de los relojes

2. Cuál de las siguientes características lo llevan a usted a comprar en una perfumería en específico y no en otra:

- Precio
- Disponibilidad
- Reconocimiento
- Variedad
- Servicio al cliente
- Exclusividad en perfumes

2. ¿Dónde prefiere usted comprar un reloj?

- Tienda especializada en relojería
- Tiendas de gran superficie multimarca
- Internet
- Venta con comerciante independiente

3. ¿Dónde prefiere usted comprar un perfume?

- Tienda especializada en perfumería
- Tiendas de gran superficie multimarca
- Internet
- Venta con comerciante independiente

4. ¿Cuánto sería lo máximo que pagaría por un reloj original de marca extranjera?
    - 100.000 a 500.000 mil pesos
    - 500.000 a 1.000.000 de pesos
    - Más de 1.000.000 de pesos
5. ¿Cuánto sería lo máximo que pagaría por un perfume?
    - 100.000 a 250.000 pesos
    - 250.000 a 500.000 pesos
    - 500.000 a 800.000 pesos
    - Más de 800.000 pesos
6. ¿Dónde prefiere que esté ubicada una relojería o perfumería?
    - En un centro comercial
    - En un lugar independiente
    - Indiferente
    - Otro
7. ¿Cuáles de las siguientes marcas de relojes considera que son indispensables en una relojería?
    - Casio
    - G-Shock
    - Tissot
    - Mulco
    - Technomarine
    - Fossil
    - Guess

- Michael Kors
- Invicta
- Tag Heuer
- Citizen
- Seiko
- Swatch
- Sector
- Mido

8. Marque las tres marcas más valoradas de perfumes por usted

- Carolina Herrera
- Paco Rabanne
- Hugo Boss
- Chanel
- Bvlgari
- Dior
- Yves Saint Laurent
- Dolce & Gabbana
- Calvin Klein
- Lacoste
- Versace
- Mont Blanc
- Issey Miyake
- Armani

- Givenchy
- Otra

10 ¿Considera atractiva la idea de un establecimiento que sea relojería y perfumería a la vez?

- Si
- No

Resultados sondeo Cali – Colombia

Al analizar los resultados obtenidos del sondeo, es evidente que existen dos características relevantes a la hora de comprar un reloj, la primera de ellas es la calidad del producto, lo cual tiene que ver principalmente con su maquinaria, los materiales con los que sido elaborados y su procedencia, por otra parte se encuentra el precio, los cual refleja el deseo de los consumidores de acceder a precios competitivos en la categoría de los relojes, así mismo, consideran que el factor más relevante a la hora de comprar un perfume es el reconocimiento, esto quiere decir que el consumidor deja guiar sus preferencias por el posicionamiento de la marca en el mercado sin importar la calidad y el valor del producto, así mismo el consumidor piensa que es importante la disponibilidad del producto puesto que si no se encuentra con facilidad no se va sentir satisfecho. En otro contexto los clientes prefieren comprar un reloj o un perfume en una tienda de gran superficie de multimarca ya que así tienen la posibilidad de escoger la mejor opción y también es importante que se encuentren la mayoría de marcas, pero las esenciales son: Tissot, Fossil, Mido, Michael Kors, Guess, Technomarine, Invicta y Casio.

El consumidor si se encuentra muy satisfecho está dispuesto a pagar por un reloj más de 1.000.0000 pesos por lo que es una cifra consideradamente alta y buena para la empresa, en cuanto a los perfumes como su importancia es el reconocimiento y no el precio estarían

dispuestos a pagar una cifra alrededor de los 250.000 a 500.000 pesos por lo que también es muy rentable, el cliente prefiere encontrar marcas como Carolina Herrera, Paco Rabanne, Hugo Boss, Chanel, Dior, Dolce Gabbana, Versace y Lacoste.

Por otro lado, los consumidores prefieren que la tienda se encuentra ubicada en un centro comercial, probablemente porque es un lugar que les brinda seguridad y confianza. Finalmente, los consumidores les parece atractiva la idea de un establecimiento que sea de relojería y perfumería a la vez.

Estudio mercado español

Relojería.

La joyería y la relojería ganan una talla en España. Las ventas del sector en el país en 2018 crecieron un 2,6%, hasta 1.750 millones de euros, según datos del Observatorio sectorial de DBK Informa.

Pese al alza, esta fue inferior a la del año pasado, cuando la cifra de negocio de la joyería y la relojería aumentó un 3,3%. Se prevé que para 2019 la tendencia bajista se mantendrá con un crecimiento del 2%. Las cadenas especializadas han continuado conquistando cuota de mercado en el último año, hasta controlar ya el 54% del mercado, dos puntos porcentuales más que en 2015. Por el contrario, el peso de los comercios independientes ha disminuido, situándose en el 27,1%. Las grandes superficies, por su parte, aportan el 13,7% de las ventas del sector. Por categorías de producto, los artículos de joyería y bisutería concentran en torno al 54% de los ingresos del conjunto del sector. La relojería genera el 40% de las ventas, mientras que los demás artículos, como la platería u otros complementos, aportan el 6% restante. A finales de 2017, operaban en España unos 9.300 puntos de venta minoristas de joyería y relojería, continuando con la tendencia bajista registrada en los últimos años

marcada por el cierre de comercios independientes. Este escenario favorece también la concentración. Así, las cinco primeras empresas del sector reúnen el 39% del negocio.

(Modaes, 2019)

Por otra parte, El observatorio de protocolo realizó un estudio en el año 2016 acerca de "el gasto en joyería y relojes" en el que se analizan las principales tendencias de este sector en España.

Los españoles gastan al año 834 millones de euros en joyería, suponiendo el 0,41% del gasto total mundial en este tipo de productos, y 495 millones de euros en relojes, suponiendo España el 1,42% del mercado global de relojes. Las cifras analizadas por el estudio de Constanza Business & Protocol School «El gasto en joyería y relojes», muestran que cada español gasta 17,97 euros en joyería y 10,67 euros en relojes. Las Comunidades con mayor gasto en relojes son las más grandes en población, Andalucía, Cataluña, Madrid y C. Valenciana, con 88, 86, 73 y 57 millones de euros respectivamente. Los españoles que más gastan en relojes son los baleares, catalanes, valencianos, madrileños y canarios con 11,84, 11,48, 11,47, 11,32 y 11,10 euros respectivamente(Constanza.org, 2016)

Perfumería.

El consumo del sector de perfumería y cosmética en España mostró un incremento por cuarto año consecutivo, del 2%, llegando a alcanzar los 6.954 millones de euros. De esta forma, España se posiciona como el quinto mercado europeo de productos de belleza, con un consumo per cápita de 150 euros al año, por encima de la media europea que asciende a 137 euros anuales. En este marco, el consumo de perfumes representa un 20% del total de la industria de belleza y en 2018 mostró un crecimiento del 4,6% respecto al año anterior. En

particular destaca la creciente demanda de perfumes masculinos, cuyo consumo se incrementó un 5% en 2018 y que continúa así con un fenómeno iniciado tres años atrás.

En concreto, el pasado año España ingresó 1.820 millones de euros por la venta de fragancias, lo que supone un incremento del 15% respecto a 2017 y representa un 42,7% sobre el total de exportaciones en perfumes y cosméticos. La combinación de ambas categorías ha visto duplicar sus ingresos en la última década hasta alcanzar los 4.260 millones de euros actuales. Las cifras reflejan que el crecimiento de la industria de perfumería y cosmética en España acaba de marcar otro gran hito: cerró el año 2018 como el segundo exportador de perfumes en el mundo, superado solo por Francia y adelantando a países como Estados Unidos y Alemania, según un estudio presentado este martes por la Asociación Nacional de Perfumería y Cosmética (Stanpa).

(El País, 2019)

Por otra parte, el grupo ya tiene conocimiento sobre una de las principales distribuidoras y fabricadoras de perfumes del mundo, puesto que esta empresa nos ha distribuido la mayoría de sus productos por más de 3 años. Esta empresa se encuentra ubicada precisamente en España - Barcelona, se trata de la empresa PUIG, una compañía familiar de moda y fragancias que cuenta con 26 filiales y que distribuye en más de 150 países del mundo sus productos, además en su portafolio cuenta con unas de las principales marcas de fragancias que se comercializan en el mercado como lo son; Carolina Herrera, Jean Paul Gaultier, Paco Rabanne, Prada, Antonio Banderas, Nina Ricci, Benetton, entre otras. Hasta el momento esta empresa ha sido la más acertada a comparación de las otras ya que con ellos obtenemos grandes beneficios tanto económicos como laborales.

Matriz DOFA

Tabla 3. Matriz DOFA

Fortalezas • Confiabilidad de la calidad de los productos • Precios bajos a comparación de la competencia • Distribuidores directos • Variedad de productos • Calidad del servicio • Facilidad de pago	Debilidades • No tener local comercial actualmente • Desconocimiento de la marca y compañía • Ausencia de canal de distribución e-commerce
Oportunidades • El sector de relojería y perfumería está en crecimiento. • Existencia y abundancia de Excelentes proveedores. • No existen situaciones en el sector que amenazan su productividad. • Productos difícilmente sustituibles	Amenazas • La fidelidad de los consumidores a las tiendas conocidas que se encuentran en el mercado • Varios competidores presentes en tiendas locales • Crisis económica a raíz de la pandemia del Coronavirus.

Plan de mercadeo

Estrategia de precios.

Importadora del pacifico es una empresa que quiere entrar al mercado con una variedad de productos que no manejan en cualquier tienda de relojería y perfumería en la ciudad de Cali, con esto se hace referencia a todas las marcas de relojes y perfumes disponibles al cliente, desde la gama alta hasta gama baja, además de este valor agregado, los precios de los productos van a estar en un 10% por debajo de la competencia, a su vez se manejan dos estrategias para el pago del producto.

1. Cualquier medio de pago
2. Se le brindara al cliente una tarjeta de crédito para que pueda hacer sus pagos diferidos hasta 36 mes para compras, esta es una estrategia que ha implementado varias marcas como NAF, americano, Mango, American Eagle y les ha funcionado en el crecimiento y reconocimiento de la marca. Se piensa que al implementar esta estrategia se le brindaran al cliente unos descuentos especiales por adquirirla.

De esta manera los beneficios que recibirá un usuario Premium (TC), son mayores a los de un usuario común.

Al hacer esta estrategia se requiere de un margen unitario mínimo para cubrir la inversión que va a ser de 5’000.000 millones de pesos, más impuestos; para obtener la alianza con el banco DAVIVIENDA. Esta inversión va a ser costeada por los tres integrantes del grupo.

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, se estima que los productos a la venta estén a un costo por debajo de la competencia, puesto que manejaremos costes diferentes a la competencia.

Se fijarán unos precios estacionales en los meses donde hay más demanda. En estas fechas a continuación el incremento por venta de cada producto será del 5%.

Nombre de la temporada: Regalos de navidad

Fecha de inicio: noviembre 15 del 2020.

Fecha de fin: diciembre 31 del 2020.

Estos precios se incrementarán por los gastos adicionales que se tengan es esta época del año y además la demanda de este producto va a ser fluctuante.

Estrategia de venta.

Los productos están enfocados hacia hombres y mujeres entre los 20 a 55 años pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 que desean dar una buena imagen de sí mismos, resaltar su personalidad y estilo de vida, para crear entorno a ello una identidad. Como ya se ha venido trabajando hace varios años en este proyecto hemos construido una base de datos, en la que no ayudara de soporte para contactar a nuevos clientes, de esta manera:

> Se va a llamar al cliente que ha comprado y se le va a informar que, si nos da 3 referidos que nos puedan comprar el producto y uno de sus referidos compra, se le obsequiara un regalo, así incentivamos a los clientes, primero a que compren por que los estaremos llamando a recordarles de los productos nuevos que llegaron y segundo obtendremos clientes nuevos y reales puesto que han sido recomendado por personas que ya han adquirido el producto y conocen del proceso y la garantía que nosotros ofrecemos.

Estrategia de distribución.

La presencia online de Importadora del Pacífico se enfocará en personas entre los 20 y 45 años, de estrato 4,5 o 6, quienes hagan uso de redes sociales y compras online y que busquen desde la comodidad de su casa acceder a perfumería y relojería original a excelentes precios.

La propuesta de valor buscará posicionar la compañía en canales de difusión, es decir, redes sociales como Instagram y Facebook, ya que actualmente las ventas son presenciales. En este contexto, se pretende penetrar el mercado vía online, incrementando el nivel de ventas, y expandiendo el alcance de la compañía, permitiendo llegar a otras zonas del país. Por otro lado, simultáneamente se creará la página web de la compañía, para establecerse como uno de nuestros principales canales de ventas. Para la compañía es importante establecer el sitio web oficial de la compañía, ya que este le brinda mayor credibilidad a la empresa, además de brindarle una mejor experiencia de usuario a los clientes. La web es un gran lugar, donde los clientes desean encontrar la compañía. Esta posibilitará **comparar precios**, productos y todo lo relacionado con alguna venta, por lo que no estar en este espacio, puede significar **una gran cantidad de clientes.** Los usuarios estarán conociendo los productos y marca, lo cual sirve para incrementar la reputación de la compañía.

Cabe mencionar que por medio de Facebook la empresa podrá pautar semanalmente, emitiendo publicidad que le permita llegar a sus clientes potenciales, puesto que una de las ventajas de esta red social es que permite segmentar el mercado de manera muy específica a un bajo costo, permitiendo identificar nichos y dirigir los anuncios acertadamente.

Finalmente, se pretende crecer en la red social principal, Instagram, la cual ya cuenta con 200 seguidores. No obstante, aproximadamente solo un 2% de las ventas se hacen por este

medio, en gran parte porque las ventas en esta red social no están respaldadas, por lo que los usuarios no son motivados a comprar por este medio. Por lo tanto, con el fin de aumentar esta confianza en esta red social, la compañía pretende realizar campañas cada 3 meses, premiando a nuestros clientes, con descuentos y regalos, con el fin de doblar el número de seguidores actual. Además, una vez establecida la página, también se podrá realizar publicidad semanalmente a través de esta red social, que redirigida a los clientes potenciales de la compañía hacia la página web.

En conclusión, la propuesta de valor de la compañía es brindar una experiencia de usuario completa, a través de cada una de las plataformas a desarrollar, en las que el cliente no solo podrá contactar a la compañía sin limitaciones, sino que además podrá tener un mayor acceso a la información de la organización, como los productos que actualmente se están ofreciendo, descuentos, precios, formas de pago e información precisa que permita comparar precios, productos, calidad. Por último, la compañía pretende hacer énfasis en otorgarle a sus clientes la completa seguridad, garantía y satisfacción a la hora de acceder a nuestros medios web.

Estrategia promocional.

El principal objetivo de Importadora del Pacifico es lograr posicionarse como uno de los distribuidores de relojes y perfumes más reconocidos y confiables del departamento y del país, con el fin de captar una mayor proporción de clientes, se espera ampliar nuestros canales de difusión y ventas, penetrando mercados a través de una constante gestión en redes sociales como Facebook e Instagram. De igual modo, en este punto resulta importante crear y formalizar la existencia del sitio web oficial de la compañía, a fin de tener mayor credibilidad como empresa y mayor interacción con los clientes a través del internet.

Estrategia de servicios.

- Garantía a los clientes de un servicio exclusivo y al instante donde se le asignará a cada producto su tarjeta de garantía en los años correspondientes en tanto a la relojería, además se le hará un cambio de pila al reloj gratuito

- Si el reloj presenta algún fallo podrá enviar un correo a servicio al cliente para que su problema sea resuelto en el menor tiempo posible, o en su defecto mandarlo a revisar por la fábrica correspondiente.

Tácticas de venta.

- Se les ofrecerá a los clientes un descuento por adquirir la tarjeta de crédito
- Se le brindara un obsequio por los referidos que compren el producto
- Se les ofrecerá un cambio de pila gratuito a los clientes.
- Se ofrecerá variedad de relojes y perfumes que no van a encontrar en ningún almacén

Análisis Económico/Financiero

..\..\..\EconómicoFinanciero _ Importadora Del Pacifico.xls.xlsx

En el siguiente análisis Económico/Financiero se puede observar mediante un estado de resultados que comprende los periodos del (2021-2024) las utilidades de la empresa Importadora del Pacifico, en el cual se evidencia claramente que estas son positivas en todos los años estudiados

Tabla 4. Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS					
ITEM		**2.021**	**2.022**	**2.023**	**2.024**
Ventas netas		1.0$4.216.07$	1.30$.224.630	1.576.541.502	1.94$.605.296
Costos variables		516.595.4$$	624.725.60$	760.166.120	94$.6$7.31$
Costo nomina		159.07$.$2$	165.413.609	172.030.154	17$.911.360
Gastos de Operación		144.657.099	166.693.074	192.$11.246	227.663.253
Gastos de Administración y Ventas		33.92$.055	45.793.013	54.732.334	66.59$.697
Gastos preoperativos		2.740.000	0	0	0
Gastos financieros		0	0	0	0
Utilidad gravable		227.216.607	305.599.326	396.01.64	526.744.66$
Impuesto de Renta		72.709.314	94.735.791	119.040.494	15$.023.401
Utilidad neta		154.507.293	210.$63.535	277.761.154	36$.721.26$
Reserva legal		0	0	0	0
Utilidad del periodo		154.507.293	210.$63.535	277.761.154	36$.721.26$

Aprendizajes del proyecto

- **Trabajo en equipo**: El grupo estuvo conformado por tres integrantes, cuando inicialmente solo se permitían parejas para el desarrollo del proyecto de grado.

  Dentro de este proyecto, pudimos observar que el trabajo en equipo nos ayudó a potencializar nuestras aptitudes de escucha, comunicación y escritura. Así mismo cabe resaltar que la confianza fue un eje fundamental, dado que lo integrantes de este proyecto son familia; al inicio del proyecto, se planteó separar lo personal de lo profesional y aunque no fue fácil mezclar los asuntos, logramos que nuestros intereses profesionales fueran nuestra prioridad.

- **Trabajo remoto** Para el primer semestre de nuestro proyecto de grado, todos trabajamos en conjunto respondiendo a cado uno de los objetivos planteados por el tutor en el desarrollo de nuestro marco teórico y algunos modelos de la planeación estratégica. Para nuestro segundo semestre de nuestro proyecto, los integrantes Daniela León y Ángel Arias realizaron un intercambio en el país de España en donde desarrollaron objetivos que hacían parte del trabajo de campo.

  La comunicación que se logró en nuestro grupo fue buena, pues la tecnología fue el recurso al cual acudimos para continuar con este proyecto a pesar de la distancia que había entre nosotros, esta fue efectiva y eficaz en la mayoría de sus ítems, pero por momentos se tornaba un poco difícil por la diferencia de horarios que se presentaban en ambos países.

  Como aprendizaje logramos evidenciar que el buen manejo del tiempo, la paciencia y el esfuerzo representó el cumplimiento de cada uno de los objetivos planteados en nuestro proyecto.

- **Aprendizaje teórico de la planeación estratégica:** Después de haber investigado durante el primer semestre del proyecto a diez autores que basaban sus criterios de la planeación estratégica en diferentes modelos, logramos aprender, reconocer y observar cual sería nuestro modelo a seguir para nuestra organización, ya que el seleccionar un buen modelo de planeación estratégica nos serviría como base para el desarrollo y la buena planeación de nuestra empresa.
- **De la teoría a la práctica:** Nuestro marco teórico nos ayudó a fortalecer las bases del conocimiento las cuales eran necesarias para ponerlas en práctica en nuestro trabajo de campo en el cual, desarrollamos un sondeo que nos permitió acércanos más a nuestros consumidores potenciales, llevamos a cabo un estudio del mercado español que nos sirvió como guía para encontrar nuevos proveedores con los cuales nuestra empresa podría tener conexiones futuras y aprendimos que la práctica hace el maestro.
- **Nuestro cuerpo en cuarentena, pero no la mente**: A partir de la segunda mitad del semestre experimentamos el aislamiento obligatorio dictado por el Estado con el fin de contener la pandemia del Covid-19. Claramente esto afectó drásticamente nuestros deberes universitarios, profesionales y personales, los cuales requieren de espacios fuera de nuestros hogares, sin embargo, reconocimos en este tiempo que a pesar de poseer limitaciones en el espacio o a nuestras actividades, nuestra mente podía continuar trabajando desde casa de una manera muy efectiva; desarrollando nuevas ideas, llevando a cabo nuestros objetivos del proyecto e inclusive planear nuestro trabajo en equipo.

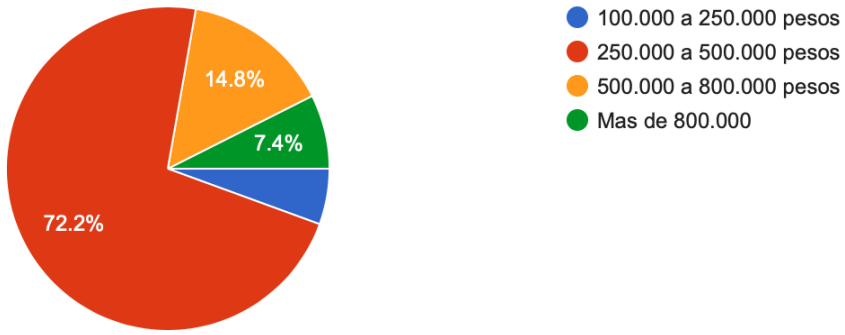
Este periodo de cuarentena ha quedado como una gran enseñanza, pues nos ha permitido descubrir que, sin importar las circunstancias, debemos adaptarnos para seguir en el camino que nos lleve a cumplir con nuestras metas y sueños.

Anexos

Sondeo

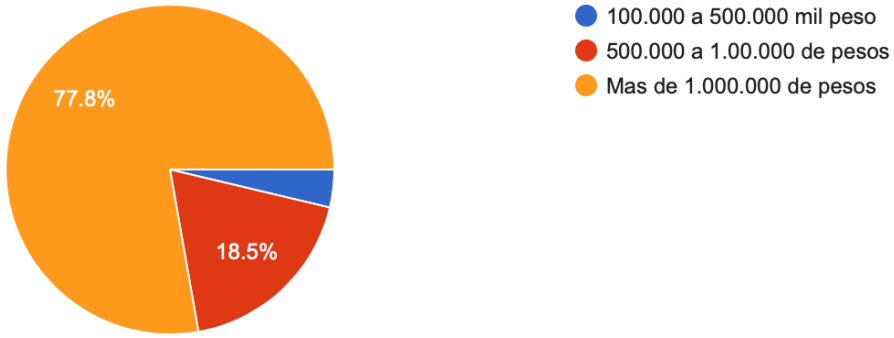
¿Cuánto sería lo máximo que pagaría por un perfume?

54 responses



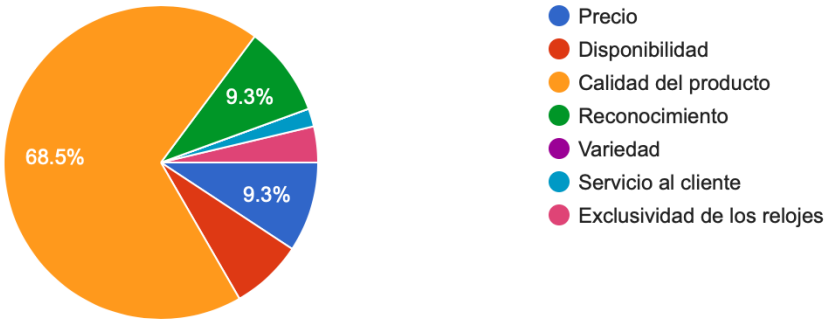
¿Cuánto sería lo máximo que pagaría por un reloj original de marca extranjera?

54 responses



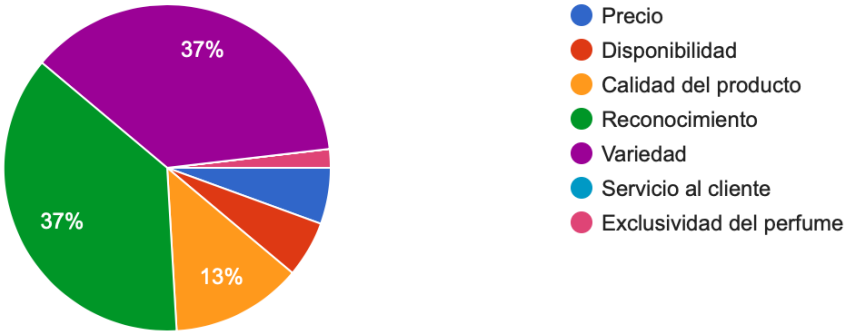
Cuál de las siguientes características lo llevan a usted a comprar en una relojería en específico y no en otra

54 responses



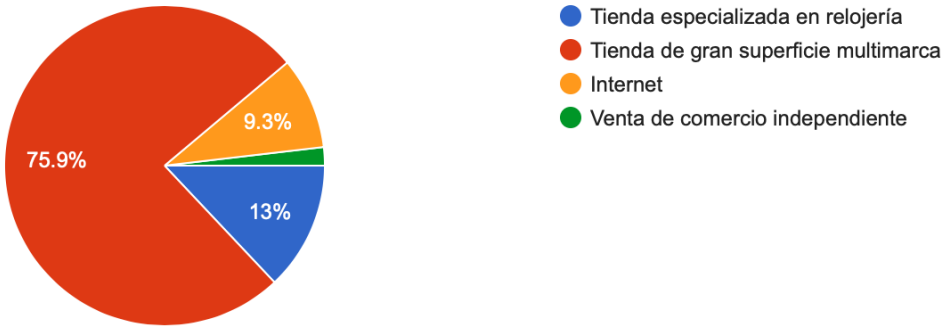
Cuál de las siguientes características lo llevan a usted a comprar en una perfumería en específico y no en otra:

54 responses



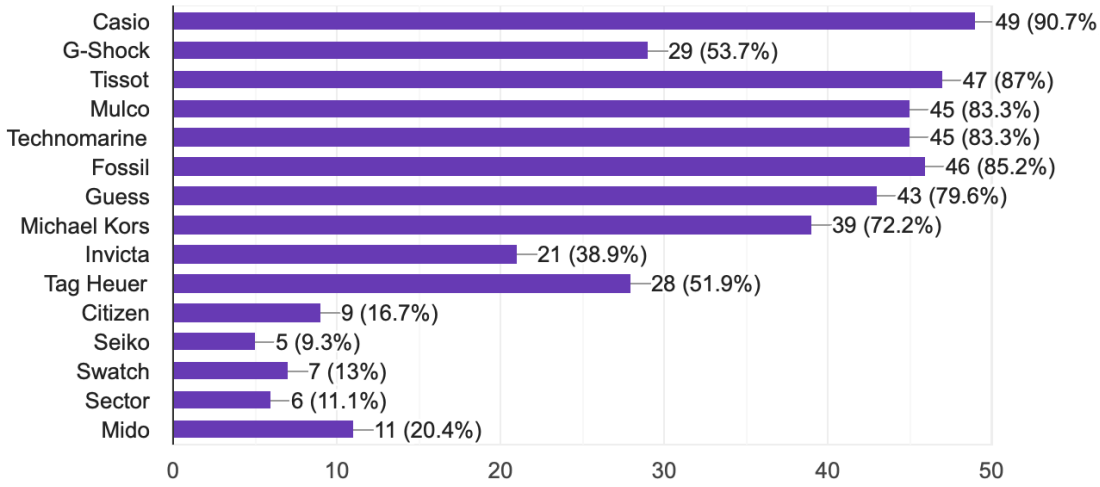
¿ Dónde prefiere usted comprar un reloj?

54 responses



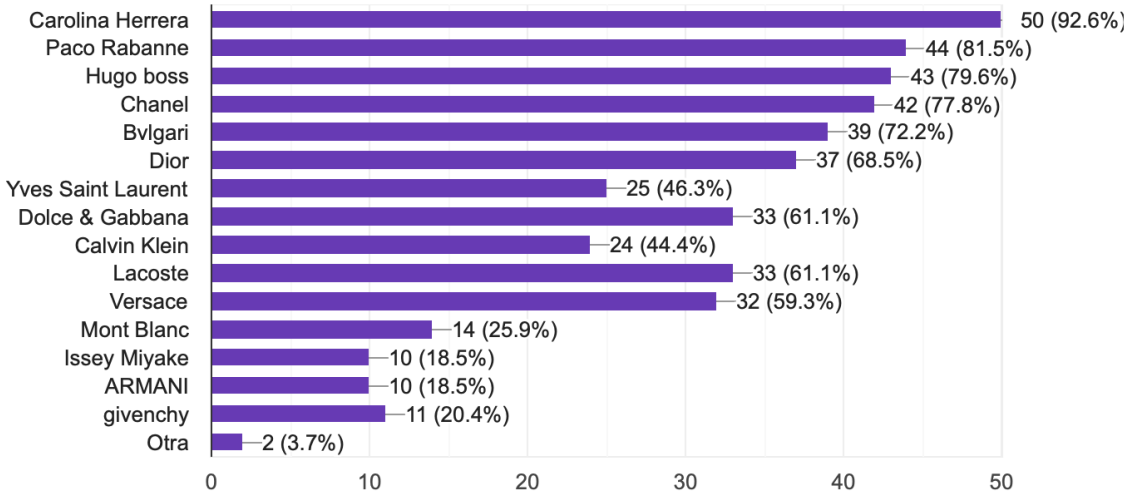
¿ Cuales de las siguientes marcas de relojes considera que son indispensables en una relojeria?

54 responses



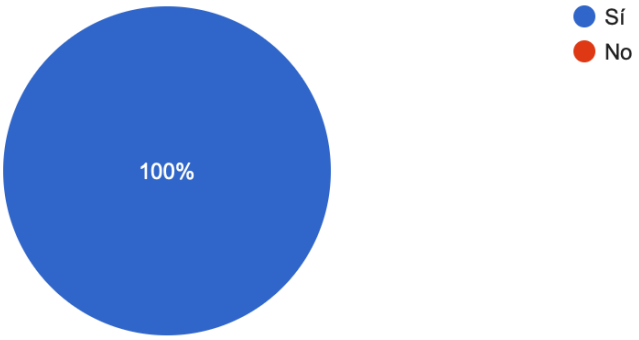
Marque las tres marcas mas valoradas de perfume por usted

54 responses



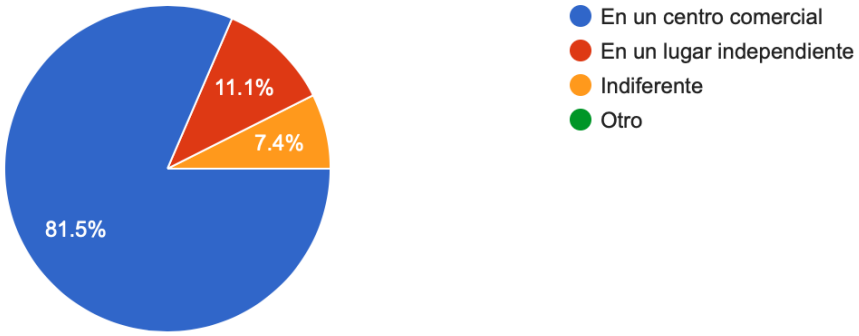
¿considera atractiva la idea de un establecimiento que sea relojería y perfumería a la vez ?

54 responses



¿Dónde prefiere que este ubicada una relojería o perfumería?

54 responses



Referencias

- Planeación: “La planeación como estrategia de éxito” (Robert N Anthony) http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/lopera_lm/capitulo1.pdf

- Estrategia: “Que es la estrategia” (Porter- 2011)

  http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf

- Planeación estratégica: “La planeación estratégica en el proceso administrativo” (Posadas- 2002)

  https://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/

- Misión: “Fundamentos de marketing” (Armstrong-2014)

  https://books.google.es/books?id=sLJXV_z8XC4C&lpg=PR1&hl=es&pg=PR1#v=onepage&q&f=false

- Visión: “Sistemas de control de gestión” (Rojas-2012)

  https://books.google.es/books?id=QTOjDwAAQBAJ&lpg=PA333&ots=l3LYzm6lk0&dq=en%20el%20mundo%20empresarial%20%E2%80%9Cla%C2%A0visi%C3%B3n%C2%A0se%20define%20como%20el%20camino%20al%20cual%20se%20dirige%20la%20empresa%20a%20largo%20plazo%20y%20sirve%20de%20rumbo%20y%20aliciente%20para%20orientar%20las%20decisiones%20estrat%C3%A9gi

cas%20de%20crecimiento%20junto%20a%20las%20de%20competitividad%E2%80%9D.&pg=PA4#v=onepage&q=en%20el%20mundo%20empresarial%20%E2%80%9Cla%C2%A0visi%C3%B3n%C2%A0se%20define%20como%20el%20camino%20al%20cual%20se%20dirige%20la%20empresa%20a%20largo%20plazo%20y%20sirve%20de%20rumbo%20y%20aliciente%20para%20orientar%20las%20decisiones%20estrat%C3%A9gicas%20de%20crecimiento%20junto%20a%20las%20de%20competitividad%E2%80%9D.&f=false

- Modelo Fred David: "Análisis de tres de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo" (Antonio Sucre- 2011)

  Dialnet-AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231.pdf

- Modelo Henry Mintzberg: "El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos" (Mintzberg-1997)

  https://books.google.es/books?hl=en&lr=&id=YephqTRD71IC&oi=fnd&pg=PR13&dq=MINTZBERG,+H.+(1997).El+proceso+estratégico.+México.+Ed.+Prentice+Hall.+1ra+Ed.+P.+64&ots=FbOLO64Pnq&sig=fH8Ywy6lWW8kicOI21JYFQvTpMU#v=onepage&q&f=false

- Modelo Chiavenato: " Planeación estratégica" (Chiavenato-2011)

  https://books.google.es/books?id=J8J-DwAAQBAJ&lpg=PT195&ots=J9syOJg9oc&dq=Recuperado%20de%20%E2%80%9CPlaneaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%E2%80%9D%2C%20Chiavenato%2C%20I%2C%202011.&pg=PT195#v=onepage&q=Recuperado%20de%20%E2

%80%9CPlaneaci%C3%B3n%20Estrat%C3%A9gica%E2%80%9D,%20Chiavenato,%20I,%202011.&f=false

- Modelo Michael Porter: “Análisis sistemático de competitividad en el sector de los electrodomésticos” (Parra-2013)

  http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/37603.pdf

  -“Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” (Porter-2008)

  https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

- Modelo Tom Lambert: “Algunos modelos de la planeación”(Cano y Olivera- 2008)

  https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos 2008-2.pdf

- Modelo Bateman y Snell: “Administración liderazgo y colaboración en un mundo competitivo” (Bateman 2005)

  http://www.elmayorportaldegerencia.com/Libros/Personal/%5BPD%5D%20Libros%20-%20Administracion.pdf

- Modelo William Newman: “Algunos modelos de la planeación”(Cano y Olivera-2008)

  https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos 2008-2.pdf

- Modelo Frank Banghart: “Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos” (García - 2002)

  https://books.google.es/books?id=8PQn0-uLuHwC&pg=PA25&dq=Quiz%C3%A1+una+de+las+descripciones+m%C3%A1s

+claras+y+completas+del+proceso+de+planeaci%C3%B3n,+de+acuerdo+con+la+corriente+de+sistemas,+es+la+que+propone+Frank+Banghart+en+su+obra+%E2%80%9CEducation+Planning%E2%80%9D,+que+incluye+las+siguientes+fases&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjD3fyo65fpAhXqz4UKHVh0A_IQ6AEIKDAA#v=onepage&q=Quiz%C3%A1%20una%20de%20las%20descripciones%20m%C3%A1s%20claras%20y%20completas%20del%20proceso%20de%20planeaci%C3%B3n%2C%20de%20acuerdo%20con%20la%20corriente%20de%20sistemas%2C%20es%20la%20que%20propone%20Frank%20Banghart%20en%20su%20obra%20%E2%80%9CEducation%20Planning%E2%80%9D%2C%20que%20incluye%20las%20siguientes%20fases&f=false

- Planeación Situacional: “Planificación estratégica situacional: perspectiva de una unidad científica universitaria”(Gutiérrez -2006) https://www.redalyc.org/pdf/290/29049487003.pdf
- Planeación por escenarios: “Revisión de conceptos y propuestas metodológicas” (Vergara - 2010) https://www.redalyc.org/pdf/4962/496250978004.pdf
- Estudio relojería: “La joyería y relojería eleva un 2,6% las ventas en España en 2018 hasta rozar los 1800 millones” (Chimi - 2019) https://www.modaes.es/entorno/la-joyeria-y-relojeria-eleva-un-26-las-ventas-en-espana-en-2018-hasta-rozar-los-1800-millones.html

  “El gasto en joyería y relojes” (Constanza - 2016) http://www.constanza.org/investigacion/el-gasto-en-joyeria-y-relojes/

- Estudio Perfumería: “Los españoles gastan 7.000 millones en productos de belleza” (Monasterios - 2019) https://elpais.com/elpais/2019/04/09/estilo/1554825563_132754.html