

VENTANAL ARKETIPOS.A. DE FRENTE AL TLC COLOMBIA – USA

DIRECTOR DE PROYECTO

GABRIEL PEREZ

ALUMNO

CARLOS ANDRES NOVOA CADENA

UNIVERSIDAD DE LOS ANDES  
FACULTAD DE ADMINISTRACION  
MAGISTER EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
2004

## TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCION	1
2.	ANTECEDENTES	4
2.1.	HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	4
2.2.	TRATADO DE LIBRE COMERCIO	6
2.2.1.	VENTAJAS	6
2.2.2.	DESVENTAJAS	7
2.3.	TRATADOS DE LIBRE COMERCIO VIGENTES EN LATINOAMERICA Y SUS EXPERIENCIAS	8
2.3.1.	NAFTA	8
2.3.2.	TLC CHILE-USA	10
2.3.3.	TRATADO DE LIBRE COMERCIO USA-COLOMBIA	11
3.	ANALISIS DE ATRACTIVO PAIS	15
3.1.	ESTADISTICAS GENERALES USA	15
3.1.1.	IMPORTACIONES DE USA PROVENIENTES DE COLOMBIA	16
3.1.2.	LOS 40 PIES CON MAYOR INTERCAMBIO COMERCIAL CON USA	17
3.1.3.	RANKING DE BIENES EXPORTADOS DE COLOMBIA A USA	20
3.2.	ESTADISTICAS SECTOR DE CONSTRUCCION USA	21
3.3.	ESTADISTICAS SECTOR PRODUCTOR DE VENTANERIA EN ALUMINIO	24
3.3.1.	ESTADISTICAS SOBRE COMPORTAMIENTO DE COMPRAS EN USA DE VENTANERIA EN ALUMINIO	25
3.4.	ANALISIS SECTOR PRODUCTOR DE VENTANERIA EN ALUMINIO	26
3.5.	ANALISIS SITUACION ACTUAL SECTOR PRODUCTOR DE VENTANERIA COLOMBIANO VS NORTEAMERICANO	28
3.6.	LICENCIAS Y OTROS REQUISITOS EXIGIDOS POR USA	29
3.7.	BARRERAS DE ENTRADA	30
4.	PRODUCTO	32
4.1.	VENTANERIA ESTANDAR O TRADICIONAL	32

4.2.	VENTANERIA DE DISEÑO ESPECIAL	32
5.	ANALISIS MATRIZ DOFA	35
5.1.	AMEZAS	35
5.2.	OPORTUNIDADES	37
5.3.	DEBILIDADES	40
5.4.	FORTALEZAS	41
6.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	44
7.	ESTRATEGIA DE SEGMENTACION	49
7.1.	LISTA DE MAYORES PUERTOS DE ENTRADA EN USA PARA VENTANERIA EN ALUMINIO	50
7.2.	INFORMACION GENERAL TEXAS	54
7.2.1.	EL PASO, TEXAS	55
7.2.2.	LAREDO, TEXAS	56
7.3.	INFORMACION GENERAL FLORIDA	57
8.	ESTRATEGIA DE PENETRACION	59
8.1.	EXPORTACION INDIRECTA	59
8.2.	EXPORTACION DIRECTA	60
8.3.	LICENCIAS	61
8.4.	ALIANZAS ESTRATEGICAS	62
9.	PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL – VENTANAL ARKETIPO S.A. DE FRENTE AL TLC USA-COLOMBIA	64
9.1.	OBJETIVOS CORTO PLAZO	64
9.2.	OBJETIVOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO	64
9.3.	ANALISIS DE LAS 4 PS	65
9.3.1.	PLAZA, DISTRIBUCION DEL PRODUCTO EN MIAMI	65
9.3.2.	ESTRATEGIA DE PROMOCION Y COMUNICACIÓN	66
9.3.2.1.	PUBLICIDAD	67
9.3.2.2.	PROMOCION	68
9.4.	PRIMEROS CONTACTOS Y ESTRATEGIAS DE ARRANQUE	69
9.5.	PYG PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL	71

## 1. INTRODUCCION

Desde hace más de 20 años, Ventanal Arketipo S.A. se ha caracterizado en su dirección por su constante y sostenible crecimiento, basado en una mezcla de aprendizaje de las grandes compañías nacionales e internacionales y una promesa interna de mantener su investigación y desarrollo para lograr diferenciación en el mercado.

Es esta estrategia y visión la que ha hecho que Ventanal Arketipo S.A. haya pasado de ser una microempresa de puertas para ducha en aluminio a principios de los años 80's, a una empresa con más de 100 empleados directos y 150 empleados indirectos participante de los más grandes proyectos de construcción del país tanto en vivienda como en construcción institucional como la Central de Efectivo del Banco de la República, Universidades, Centros Comercial, entre otros.

Es así que como siguiente paso en el desarrollo empresarial de la compañía se vislumbra la necesidad de consolidar el proceso exportador manejando incipientemente hasta la fecha con exportaciones anuales que no superan los U\$ 20.000 o CP\$ 50.000.000. Por esta razón y conociendo, como socio y empleado que soy, la necesidad de afrontar este nuevo reto comercial, durante este proyecto de grado se buscará desarrollar en una forma técnica y analizada los esfuerzos y pasos a realizar para garantizar la mayor efectividad posible.

Con la llegada de las negociaciones del TLC con Estados Unidos y sumado a las experiencias exportadoras de empresas competidoras del ramo, es claro que lograr acceder a un inmenso mercado como el Norteamericano no solo dará inicio al proceso exportador de Ventanal Arketipo S.A., sino que a su vez ayudará a consolidar y garantizar la continuidad de la compañía y su visión como empresa.

Durante el transcurrir de este proyecto de grado “VENTANAL ARKETIPO S.A. DE FRENTE AL TLC USA-COLOMBIA” se podrá establecer, bajo una segmentación geográfica el punto de partida donde se iniciará la penetración del mercado americano así como el posicionamiento que quiere alcanzar en dicha zona. Se analizará la competencia local, los canales de distribución y ventas, el precio y los tipos de promoción utilizados por los futuros competidores de la compañía como una forma de realizar un benchmarking y así producir un plan de mercadeo internacional donde se determinen los productos a exportar y las distintas estrategias para afrontar el reto; todo esto como una forma de crear una herramienta técnica y fundamentada en los conocimientos adquiridos en el Magíster en Administración de Empresas cursado durante los últimos 2 años en la Universidad de los Andes, que le sirva a la Gerencia y en general todo el equipo de trabajo para desarrollar su deseo de conquista de nuevos mercados y consolidación como competir de primera clase en el ámbito nacional.

Como aparte final se entregará como producto del proyecto de grado un plan de acción que ayudará a dar inicio al establecimiento de una Departamento de Comercio Exterior que sirva como punta de avance en la difícil guerra comercial que se libra en el globalizado mundo actual.

## 2. ANTECEDENTES

### 2.1. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Ventanal Arketipo S.A., fue fundada en 1980 en la ciudad de Bucaramanga, Santander por el Ing. Andres Novoa, quién visionó el despegar del sector de la construcción para el inicio de la década de los ochentas e igualmente las necesidades crecientes de mejorar y tecnificar la producción e instalación de ventanería, que para esta época se producía exclusivamente en hierro o lamina pintada a mano y con unos acabados muy pobres.

Ventanal Arketipo S.A. hoy en día se ha posicionado como una de las 5 compañías más grandes del país en su sector de producción de puertas, ventanas, fachadas flotantes en aluminio, con ventas anuales a diciembre de 2003 del orden de los 6.000 millones de pesos<sup>1</sup>. En la actualidad cuenta con más de 3.000 m<sup>2</sup> destinados a la producción en sus dos plantas localizadas en la ciudad de Bucaramanga (planta principal) y Bogotá (planta de ensamble y tránsito).

Ventanal Arketipo S.A. tiene un su haber una basta experiencia que incluye su participación en los más grandes proyectos de ventanería en el país, como los Centros de Tecnología en Bucaramanga, la Central de Efectivo del Banco de la

República, las Fiscalías de Bogotá y Bucaramanga, Centros Comerciales en Bucaramanga, Manizales, etc y grandes proyectos de vivienda con los cuales suman más de 5000 unidades de vivienda instaladas en el país.

Su equipo humano se encuentra conformado en un 40% por personal profesional y un 60% de nivel técnico con una experiencia promedio en el ramo de 8 años, base humana que entiende las necesidades de crecer ordenadamente y competitivamente. En cuanto a desarrollos tecnológicos, la empresa cuenta hoy con un departamento de diseño que se encarga de brindar asesoría técnica altamente especializada a los constructores a través del desarrollo exclusivo de matrices para la fabricación perfilería para ventanería blindada, fachadas auto soportadas con el uso de tenso-estructuras calculadas específicamente para cada proyecto, entre muchos otros productos, logrando así una comunicación estrecha con nuestro cliente principal.

---

<sup>1</sup> Estados financieros consolidados 31 de Diciembre de 2003.



## 2.2. TRATADO DE LIBRE COMERCIO

*“Es un acuerdo mediante el cual dos o más países acuerdan las reglas o normas para realizar un intercambio de productos, servicios e inversiones, sin restricciones y bajo condiciones de transparencia”<sup>2</sup>*

### 2.2.1. Ventajas

Los tratados de Libre Comercio en la actual economía global, son importantes pues se constituyen en un medio eficaz para que un país garantice el intercambio de sus productos con los mercados externos, de una forma ágil y sin barreras arancelarias o de cualquier tipo. Además, permiten que aumente la comercialización de productos nacionales, se genere más empleo, se modernice el aparato productivo, mejore el bienestar de la población, se desarrollen sus condiciones de infraestructura y se promueva la creación de nuevas empresas por parte de inversionistas nacionales y extranjeros, especialmente cuando dichos tratados se obtienen con grandes compradores como los Estados Unidos con cerca de 300 millones de habitantes con excelente ingreso per.-capita.

En cuanto a importaciones los Tratados de Libre Comercio, ayudan a que los bienes que son producidos en el exterior disminuyan sus costos lo cual se traduce

en muchos casos en disminución del costo de vida y de los mismos costos de producción de los productos a exportar.

### 2.2.2. Desventajas

Así como los TLC permiten al país exportar sus mercancías con mayor agilidad, igualmente permite el ingreso de productos del exterior, esto puede volverse una desventaja si dentro del tratado no son negociadas algunas protecciones para productos locales que debido a su menor eficiencia productiva pueden verse afectados con la llegada de productos del exterior mucho más económicos, esto especialmente puede producirse cuando el tratado se realiza entre naciones muy dispares tecnológicamente y de desarrollo en general. Para ilustrar un poco esta situación, los costos de producción por hectárea de maíz en USA son aproximadamente un 20% menores a los costos de producción en Colombia, esta situación de no ser manejada con cautela por los negociadores podría llevar a la extinción del sector agrícola productor del maíz en el país.

---

<sup>2</sup> Definición Ministerio de Comercio Exterior

Otra desventaja naciente en el mundo luego de los ataques a la ciudad de Nueva York el pasado 11 de Septiembre de 2001, son las barreras para el ingreso de extranjeros a los países por las dificultades de la obtención de visas, esto puede ocasionar que los nacionales provenientes de USA, que tienen acceso garantizado en la mayoría de los países del mundo, logren un mejor provecho comparado con los colombianos, quienes tienen restringido su acceso en la mayoría de los países del mundo.

## 2.3. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO VIGENTES EN LATINOAMÉRICA Y SUS EXPERIENCIAS

### 2.3.1. NAFTA (NORTH AMERICAN FREE TRADE AGREEMENT)

Firmado en 1992 por USA, MEXICO y CANADA e iniciado el 1 de enero de 1994, logra conformar un mercado de más de 450 millones de personas con un ingreso per-capita de US\$ 18.000, teniendo en cuenta la baja en el promedio causada por México, quien es el único país considerado como en vía de desarrollo de los tres.

Dentro de los principales beneficios buscados, esta la promoción de la economía en mano de obra que presenta México, la especialización por país en la producción de elementos como agricultura (concentrada en el centro de USA), manufactura intensiva en mano de obra (concentrada en los distritos del norte de

México), productos de alta tecnología y petróleo (concentrado en el sur de Canadá).

A la fecha existen innumerables escritos que muestran o indican los desarrollos y problemas producto de la firma NAFTA, entre ellos se puede apreciar:

- La mejora en el PIB, pero no en el nivel de vida de sus habitantes que aún tienen un alto porcentaje de miseria y pobreza, pero con una clase dominante cada vez más rica, producto de la desigual distribución del ingreso.
- El aumento en los niveles de pobreza y disminución del ingreso per-capita de Estados Unidos, aunque no únicamente producto del NAFTA, este si ha participado, pues debido a las economías que representa para las grandes manufactureras localizar sus plantas en México, el cierre de grandes plantas y despido de empleados ha hecho parte de la vida diaria de USA, situación de inestabilidad que no se había presentado nunca en dicho país.
- De los tres países el mejor librado a la fecha ha sido Canadá quien a través del tiempo siempre ha sido un gran importador de bienes y servicios, pues sus costos se vieron reducidos de una forma importante con la entrada en vigencia del Tratado.
- Un hecho importante es que las barreras de protección y subsidios internos de la industria y agroindustria de USA no se han desmontado, lo que no

promueve el libre comercio pues competir contra dichos productos resulta una tarea imposible de la cual el único beneficiario ha sido el coloso del norte.

- No todo es malo, el experimento ha logrado mostrar acciones que no se deben realizar cuando se negocia un Tratado de Libre Comercio, como la protección o levantamiento de barreras sin solicitud de prebendas, la liberación inmediata de sector sin que estén preparados para afrontar la arremetida de las grandes corporaciones como el caso del sector financiero y de servicios.

### 2.3.2 TLC CHILE-USA (CFTA)

Es el primero de todos los tratados de libre comercio de USA con Sur América, firmado en Diciembre de 2003, creó una comunidad comercial de 330 millones entre dos de los países con mayor desarrollo del mundo occidental y con el de mayor desarrollo en toda la región latinoamericana incluido México.

Dentro de sus principales objetivos se encuentra el fortalecimiento de la economía Chilena, la de mayor crecimiento en América, la introducción de productos Norteamericanos a la parte más lejana de América en un país pequeño pero con un gran potencial de desarrollo por su estructurado, sostenido crecimiento y alta ingreso per-capita comparado con el resto de la zona sur del continente americano.

### 2.3.3 TRATADO DE LIBRE COMERCIO USA-COLOMBIA

Históricamente, Estados Unidos ha sido el mayor socio comercial de Colombia. El Comercio Bilateral con ese país, ha cobrado mayor importancia en los últimos años, pasando de USD 6.1 billones en 1992 a USD 10.2 billones en 2002, que representaron para Colombia exportaciones por USD 5.2 billones e importaciones por USD 5 billones.

Durante esos años, Colombia ha buscado posicionar productos y consolidar su relación comercial con Estados Unidos, con miras a suscribir un Tratado de Libre Comercio como los negociados por ese país con México y Canadá-NAFTA, Israel, Jordania y más recientemente con Chile y Singapur, considerando los beneficios que de ello se podrán derivar.

Superando el ámbito comercial, la relación bilateral de Colombia y Estado Unidos ha tenido también un fundamento político, sustentado en la búsqueda de la consolidación de la democracia y la erradicación de la droga como principal flagelo de la sociedad norteamericana. Para ello, bajo la agenda diplomática bilateral se desarrollan actividades en temas críticos como: respeto a los derechos humanos, guerra contra los cultivos ilícitos, seguridad y defensa nacional contra el terrorismo a través de programas como el Plan Colombia. En 1991, bajo el principio de

responsabilidad compartida en la lucha contra las drogas, el Congreso de ese país aprobó la Ley ATPA (Andean Trade Preference Act), a través de la cual, por 10 años, diversos productos colombianos se vieron beneficiados con la reducción, en algunos casos y la eliminación, en la mayoría de ellos, del pago del arancel de importación a los Estados Unidos. En el año 2000, ante el inminente vencimiento de esta Ley y teniendo en cuenta la importancia que la misma revistió para la industria nacional en materia de producción, exportaciones y generación de empleo, se solicitó tanto la renovación, con miras a extender su cubrimiento en el tiempo, como su ampliación en número de productos. En agosto de 2002, nuevamente el Congreso de los Estados Unidos aprobó el esquema preferencial bajo la denominada Ley ATPDEA (Andean Trade Preference and Drug Enforcement Act), ampliando su vigencia hasta Diciembre de 2006, e incluyendo productos representativos de la oferta exportadora colombiana como son las confecciones y el calzado, entre otros.

A la fecha, la aplicación del ATPDEA ha mostrado excelentes resultados, especialmente en el sector de manufacturas en cueros y textiles, haciendo que para Colombia la extensión ilimitada en el tiempo de las preferencias ATPDEA resulte fundamental y, para lograrlo, la firma de un Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos se convierte en la herramienta más adecuada.

Una vez iniciado el proceso de negociación surgió la posibilidad de conformar un grupo de negociadores del Tratado con Ecuador y Perú que pudiera lograr una posición más fuerte contra las presiones impuestas por USA en la firma de pasados Tratados de Libre Comercio. En la actualidad se desarrollan las rondas negociadoras donde los intereses predominantes para los países latinoamericanos son, la protección de su industria agrícola por el impacto social que puede tener el derrumbamiento de esta, la posibilidad de ampliar su portafolio de clientes y productos como textiles, calzado y bienes de valor agregado, así como la posibilidad de inversión extranjera en los países y por consiguiente el intercambio de tecnología necesario para competir contra los grandes bloques económicos modernos como China, India y otras naciones de Asia. En cuanto a los intereses norteamericanos está la expansión de su ya inmensamente fuerte sector de servicios, especialmente el financiero y comunicaciones, en las cuales las compañías locales no tienen ningún chance de competencia contra estos colosos, en un segundo punto está la proliferación de su industria agrícola especialmente el algodón y los cereales..

En general todos los tratados de libre comercio han logrado la consolidación de grandes grupos económicos que a través de la localización de plantas y centros de información y servicios en diferentes puntos de la región, logran hacer las mayores eficiencias económicas traduciéndose en ganancias para sus accionistas, pero también en la creación de empleos de personal altamente capacitado y de



mano de obra obrera que se termina convirtiendo en mejores condiciones de vida económicas y sociales.

### 3 ANALISIS DE ATRACTIVO PAIS (ESTADOS UNIDOS DE NORTE AMÉRICA)

Antes de iniciar inversiones y diseño de estrategia es importante determinar que tan atractivo resulta USA como país para un plan de mercadeo internacional, para lograrlo analizaremos cifras y estadísticas sobre su población, tipo de ingreso per-capita, desarrollo como nación hasta el análisis detallado de la industria de ventanería y nuestros posibles competidores. Una vez finalizado el estudio se obtienen para tomar una decisión si continuar en la evaluación de un plan de mercadeo para USA o si buscar nuevos destinos geográficos más atractivos.

#### 3.1. ESTADISTICAS GENERALES USA

Los Estados Unidos de América son la nación más poderosa del mundo en infinidad de campos, especialmente en los relacionados a su poder económico y militar. Con una población superior a los 280.000.000 de personas y aún más importante con un ingreso per-capita de US\$36.300 se convierte en el mercado de los sueños de cualquier exportador en el mundo<sup>3</sup>.

Tomando las estadísticas ofrecidas por las Naciones Unidas se puede apreciar que la balanza comercial USA/Colombia esta valorada en 10.800 millones de

dólares aproximadamente con un cambio constante en la proporción de participación de importaciones y exportaciones, que a través de los últimos 5 años a mostrado una tendencia a volver positiva esta balanza con la mayor vocación exportadora de la industria nacional.

### 3.1.1 IMPORTACIONES DE USA PROVENIENTES DE COLOMBIA

#### IMPORTACIONES DE USA PROVENIENTES DE COLOMBIA

Period	Trade Flow	Reporter	Partner	Trade Value
1999	Import	USA	Colombia	\$6,609,788,416
2000	Import	USA	Colombia	\$7,355,088,896
2001	Import	USA	Colombia	\$6,067,487,744
2002	Import	USA	Colombia	\$5,935,887,872
2003	Import	USA	Colombia	\$6,790,009,344

#### EXPORTACIONES DE USA HACIA COLOMBIA

Period	Trade Flow	Reporter	Partner	Trade Value
1999	Import	Colombia	USA	\$3,976,731,648
2000	Import	Colombia	USA	\$3,902,588,672
2001	Import	Colombia	USA	\$4,442,723,328
2002	Import	Colombia	USA	\$4,051,148,032
2003	Import	Colombia	USA	\$4,122,646,912

Fuente: United Nations

Tabla 1.

---

<sup>3</sup> USA STAT GOV

Del análisis de las tablas anteriores, se puede apreciar que en los últimos años las exportaciones Colombianas se han fortalecido principalmente por la necesidad que tuvieron los industriales Colombianos de buscar otros mercados a causa del decaimiento de la demanda nacional de bienes y servicios producto de la difícil crisis económica afrontada durante el período del presidente Samper, así como por la devaluación constante de nuestra moneda frente al dólar, situación que se ha visto revertida en los últimos meses augurando pérdidas para las negociaciones efectuadas y disminución en los chances de competir contra los productos Chinos principalmente.

### 3.1.2. LOS 40 PAÍSES CON MAYOR INTERCAMBIO COMERCIAL CON USA

Ranking	Partner Country	Inports for Consumption	Domestic Exports
		.....million dollars.....	
1	1220--Canadá	\$224,016,1	\$148,748,6
2	2010-- Mexico	\$137,199,3	\$83,108,1
3	5700--China	\$151,620,1	\$26,706,9
4	5880--Japan	\$118,485,1	\$48,862,2
5	4280--Germany	\$66,531,1	\$26,806,1
6	4120-- United Kingdom	\$42,455,3	\$30,556,1
7	5800--Korea	\$36,929,6	\$22,524,7
8	5830--Taiwan	\$31,489,7	\$16,110,6
9	4279--France	\$28,895,9	\$115,682,6
10	5570--Malaysia	\$25,320,8	410,124,2
11	4759--Italy	\$25,292,7	49,942,8
12	4190--Ireland	\$25,765,6	\$7,225,5
13	4210--Netherlands	\$10,972,9	\$19,206,4
14	5590--singapore	\$14,291,5	\$14,889,4

15	3510--Brazil	\$17,716,3	\$9,948,0
16	4231--Belgium	\$10,104,5	\$13,323,3
17	5170--Saudi Arabia	\$17,112,3	\$4,299,8
18	5490--Thailand	\$15,075,3	\$5,398,7
19	3070--Venezuela	416,676,8	\$2,636,5
20	5820--Hong Kong	\$8,770,4	\$10,541,9
21	6021--Australia	\$6,468,1	\$12,449,6
22	4419--Switzerland	\$10,469,1	\$7,429,1
23	5650--Philippines	\$10,045,8	\$7,678,7
24	5330--India	\$13,033,5	\$4,367,2
25	5081-- Israel	\$12,766,6	\$4,569,2
26	4010--Sweden	\$11,137,1	\$3,009,8
27	4700--spain	\$6,630,6	\$5,665,5
28	5600--Indonesia	\$9,449,1	\$2,399,6
29	7530--Nigeria	\$10,113,6	\$ 996.50
30	4621--Russia	\$8,381,5	\$2,326,9
31	3010--Colombia	\$6,346,2	\$3,496,3
32	2470--Dominican Rep	\$4,454,5	\$4,023,9
33	7910--South Africa	\$4,888,0	\$2,698,2
34	4890--turkey	\$3,778,8	42,826,1
35	4039--norway	\$5,124,2	\$1,363,7
36	2230--Costa Rica	\$3,353,9	\$3,133,8
37	3370--Chile	\$3,979,4	\$2,442,9
38	2150--Honduras	\$3,311,7	\$2,793,1
39	4330--Austria	\$4,318,0	\$1,587,7
40	5520--vietnam	\$4,472,0	\$1,291,1

Tabla 2

Fuente: US CUSTOMS

La tabla 2 nos muestran a Colombia en el puesto 31 de la lista superando inclusive países como Chile, que ya tiene un acuerdo TLC firmado, y Argentina, pero muy lejos del comercio logrado por nuestros vecinos Venezuela y Brasil respaldados en el gigante comercio de hidrocarburos, sin siquiera llegar a pensar en cifras como las alcanzadas por los miembros del NAFTA.

Con esta tabla igualmente se puede establecer la oportunidad comercial que tenemos de crecer, pues existen naciones tan distantes de las costas americanas como Francia o el Reino Unido o inclusive Chile que logran importantes cifras de comercio con USA, complicación geográfica y localización mundial que para el caso colombiano, estando a menos de 4 horas en avión de las costas de la Florida, resulta inexistente y se convierte en una fuente de competitividad a explotar.

Como resultado de los tratados comerciales vigentes, en este momento se encuentra el ATPDEA hasta el 31 de Diciembre de 2006, situación que ha ayudado a la exportación de bienes y a la ostensible mejora en la los número de balanza comercial con USA.

Como producto del ATPDEA a continuación se presentan los principales renglones exportadores de Colombia hacia USA, lo que demuestra una vez más que nuestra economía sigue siendo primaria o fundamentada en productos commodities como el petróleo, flores, café y frutas tropicales, teniendo solo un renglón de valor agregado, la exportación de ropa y calzado. Esto nos indica que aunque hemos crecido y es notable el repunte en todos los sectores entre los años 2002 y 2003, es también importante notar la necesidad de incrementar las exportaciones de bienes terminados que ayuden a incrementar el ingreso per-capita del país a

través de la contratación de mano de obra calificada en todos los ramos de la industria.

### 3.1.3. RANKING DE BIENES EXPORTADOS DE COLOMBIA A USA

2003		2002	2003	
Rank	HTS Category	million dolars		Percent
	All Categories	\$ 5,382.40	\$ 6,346.20	100
1	<u>27--mineral fuels, mineral oils and products of their distillation; bituminous substances; mineral waxes</u>	\$ 2,721.20	\$ 3,150.90	49.651
2	<u>71--natural or cultured pearls, precious or semiprecious stones, precious metals; precious metal clad metals, articles thereof; imitation jewelry; coin</u>	\$ 240.30	\$ 560.50	8.832
3	<u>09--coffee, tea, mate and spices</u>	\$ 323.20	\$ 368.30	5.804
4	<u>06--live trees and other plants; bulbs root and the like; cut flowers and ornamental foliage</u>	\$ 293.50	\$ 347.50	5.476
5	<u>62--articles of apparel and clothing accessories, not knitted or crocheted</u>	\$ 247.60	\$ 327.80	5.165
6	<u>99--special import reporting provisions, nesoi</u>	\$ 246.30	\$ 284.60	4.484
7	<u>61--articles of apparel and clothing accessories, knitted or crocheted</u>	\$ 88.80	\$ 171.00	2.695
8	<u>08--edible fruit and nuts; peel of citrus fruit or melons</u>	\$ 188.50	\$ 168.10	2.649
9	<u>98--special classification provisions, nesoi</u>	\$ 8,180.00	\$ 98.70	1.555

Tabla 3

Fuente:US CUSTOMS

En el ranking de bienes importados por USA de nuestro país se resaltan los hidrocarburos y otros productos de explotación como el carbón, de igual forma ocupan el 2 y 3 lugar el café y otros productos como el ferro níquel.

Las flores siguen en orden descendente mostrándonos que somos un país que continua exportado commodities sin valor agregado lo cual es muy peligroso pues a la hora de comparar con otras naciones el único punto de comparación sería el precio y bueno la estabilidad económica del país para garantizar el despacho situación en la cual nuestro país tampoco resulta ser un líder en la región.

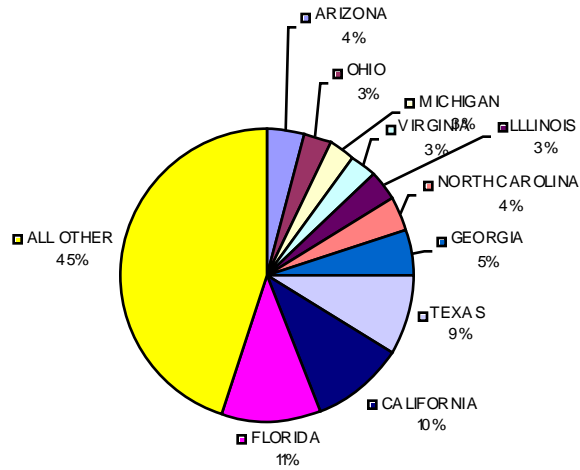
### 3.2. ESTADISTICAS SECTOR DE CONSTRUCCION USA

El sector de la construcción a pesar de los difíciles años transcurridos desde el ataque del 11 de Septiembre totalizó en el año 2003 1.862.000 unidades de vivienda compuesto en un 75% por tipos de vivienda unifamiliar (casas de 1,2 hasta 3 pisos) y el restante en multifamiliar (más de 3 pisos de altura). Para los estados más próximos o dentro del área de influencia de nuestro país se destaca La Florida con más de 200.000 unidades de vivienda desarrolladas, siendo a su vez el Estado con mayor crecimiento de toda la Unión Americana, seguido únicamente por California en la costa oeste.

Este sector es muy importante por la demanda intensiva de mano de obra calificada, pues a diferencia de nuestro país el trabajo del constructor se considera como un trabajo altamente calificado y técnico, razón por la cual tienen uno de los mayores ingresos dentro de los trabajadores no profesionales o sin estudios.



Percent of U.S. Total Housing Units Authorized by State: 2003

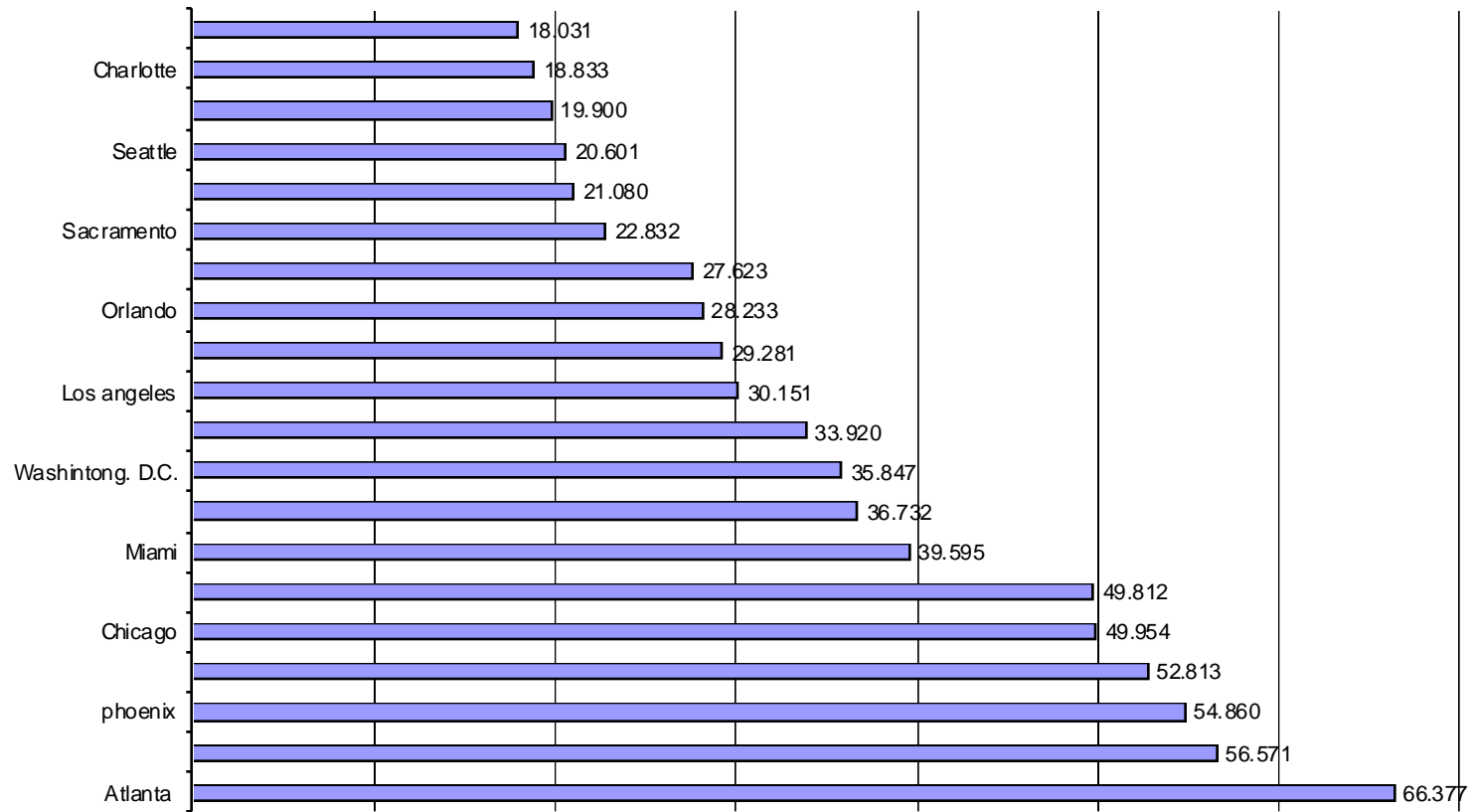


Fuente: Home builders Nacional Association

Grafica 1

En la gráfica 1 se puede observar el Top 10 de los estados con mayor índice de construcción visto a través del mayor número de licencias autorizadas, esta realidad tiene explicaciones y fundamentos en la gran emigración de Latinoamérica hacia Estados Unidos, donde Florida, California y Texas, en orden de importancia, están recibiendo una gran masa de población demandante de vivienda lo que ha disparado en estas regiones su construcción. Pasando al siguiente nivel de estadística en la gráfica 2 las áreas metropolitanas que mayor porcentaje de participación y crecimiento en construcción del país se pueden observar en la siguiente gráfica donde a su vez la ciudad de Miami se encuentra en un lugar privilegiado.

### UNIDADES DE VIVIENDA 2003



Fuente: Nacional Home Builders Association.

Grafica 2

### 3.3. ESTADÍSTICAS SECTOR PRODUCTOR DE VENTANERIA EN ALUMINIO

Los fabricantes de Ventanería en aluminio se encuentran agrupados bajo la American Arquitectural Manufactures Association quien realizó un estudio en el 2003 que indica que para el total del país se produjeron 66.700.000 unidades de ventanas para vivienda, lo cual resulta una cifra gigantesca, si tenemos en cuenta que un apartamento promedio en Colombia de estratos 4 y superior tiene un promedio de 8 ventanas por unidad.

Adicionalmente aunque no existen estadísticas precisas, la venta de ventanería especializada y denominada como anti-huracán, protección balística, anti-explosivos y otras, a partir de los diferentes hechos de violencia y fenómenos naturales ocurridos en esta nación, ha aumentado su consumo considerablemente en el último año en un país donde la población cuenta con los medios económicos necesarios para la adquisición de dichos productos. Esto en términos monetarios, significa que mientras el valor promedio de m<sup>2</sup> de ventanería instalado en ciudades como Bogotá y Medellín, no supera los US\$32 , en zonas como el área metropolitana de Miami, FL donde por los estrictos códigos de construcción se requieren ventanas con diseños muy potentes y especiales, el metro cuadrado ronda los US\$ 80 hacía arriba, situación que se explica no solo por los mejores diseños y pesos sino por la oportunidad que se da en USA a los productores de bienes especializados generar gran utilidad y por los altos costos de mano de obra

calificada como ensambladores, dos rubros que en el caso Colombiano se han ido disminuyendo a niveles en los que podría pensarse que nos es atractiva la producción de ventanas.

### 3.3.1. Estadísticas sobre Comportamiento de Compras en USA de Ventanería en Aluminio.

Según el informe de Diciembre de 2003 de la U.S. International Trade Commission, USA importó en ventanería y puertas de aluminio un poco más de US\$ 185.000.000 que haciendo su equivalencia a la TRM de Julio 2004 su valor en pesos es CP\$ 484.000 millones más de 3 veces la producción total colombiana para este sector. Es importante a través de estas cifras establecer que la importación de este producto equivale a no más del 5% del total de ventas del sector Norteamericano.

Este consumo por país de procedencia coloca a Colombia en el cuarto lugar con US\$ 8.600.000 logrando tener un 4.5% del total nacional de importaciones, siendo dominado por Canadá y México grandes socios comerciales de los USA que actualmente tienen suscritos tratados de libre comercio como el NAFTA.

Según informes extraoficiales de la totalidad de exportaciones hacia los Estados Unidos, sólo 3 compañías colombianas en el momento, tienen la totalidad de ese

mercado de más de 20.000 millones de pesos con crecimientos anuales del 35%, una cifra muy superior a la totalidad de las ventas de Ventanal Arketipo S.A. en el territorio nacional.

Tomando como referencia las estadísticas presentadas en los numerales anteriores, podemos establecer el enorme potencial que tiene los Estados Unidos como consumidor de ventanería y puertas en aluminio, especialmente en el mercado de La Florida, Estado en el cual la presencia latina, tanto de compañías como de habitantes, hace que sea aún más atractivo como mercado objetivo para el ingreso a este país dentro del plan exportador de Ventanal Arketipo S.A.

#### 3.4 ANALISIS SECTOR PRODUCTOR DE VENTANERIA EN ALUMINIO

Es importante establecer la dimensión del negocio de ventanería en USA donde en el estado de la Florida una sola de sus compañías la PGT INDUSTRIES alcanza ventas superiores a los 200 millones de dólares por año, más de 4 veces la producción total del sector colombiano, aclarando que esta es parte del top 10 de manufactureras de ventanería.

Son estos impresionantes números los que hacen ver la fortaleza de dicho sector y la capacidad financiera y técnica para afrontar competencias de productos provenientes de otros países.

En cuanto a tecnología se refiere las grandes empresas norteamericanas han logrado montajes en línea favorecidos por la producción estandarizada existente en ese país que permiten economías de escala y volúmenes de producción masivos que ayudan a lograr precios competitivos en el mercado de la ventana a constructor.

El sector de ventanería se encuentra dividido en 2 grandes grupos por volumen de producción las grandes plantas interestatales y los medianos y pequeños talleres locales, que a su vez se dividen el mercado entre el producto vendido a cliente institucional como los constructores y el producto a cliente final como remodelaciones o self builders.

Los grandes productores han desarrollado desde hace algunos años, a través de la consecución de códigos de venta en los almacenes de gran superficie o mayoristas estilo home center, home depot, etc., su ingreso a la compra directa de los clientes que utilizan sus ventanas para remodelación primordialmente siendo este un mercado con mayores márgenes.

### 3.5 ANALISIS SITUACION ACTUAL SECTOR PRODUCTOR DE VENTANERIA COLOMBIANO VS NORTEAMERICANO

Aunque Estados Unidos resulta ser un gran consumidor de nuestro producto también es una gran productor del mismo y cuenta con toda la tecnología necesaria e industrias colaterales como la producción de vidrio y maquinaria, que en algunos casos en Colombia no contamos, entonces por qué razón es atractivo como objetivo de mercadeo internacional para Ventanal Arketipo S.A.?

Durante más de 5 años, Ventanal se ha consolidado en el mercado nacional como un fuerte competidor, especialmente desde que logró importantes alianzas estratégicas y asociaciones comerciales con fabricantes de productos colaterales como vidrio de seguridad, vidrio blindado, vidrio laminado y está en proceso de consolidación de una alianza con el mayor productor de aluminio para ventanería del país, Alumina S.A., son estas condiciones sumadas a los menores costos de operación (luz, instalaciones, administración, mano de obra) que hacen que la empresa se presente fuerte ante el inmenso mercado Norteamericano.

Realizando un sondeo informal se pudo establecer que a pesar de que Estado Unidos es un país altamente tecnificado, el ensamble de la ventanería sigue siendo manual, pues no han resultado los desarrollos de full automatización. Lo anterior se traduce en una mayor costo de mano de obra pues mientras en USA

un ensamblador promedio cobra entre 8 y 15 dólares la hora de trabajo, en nuestro país este costo está entre 1 y 2 dólares para experimentados ensambladores, convirtiendo el rubro de mano de obra en unos de sus mayores costos. Así mismo analizado los gastos de luz, agua y otros servicios públicos, los dos países se encuentran muy parejos como por ejemplo los US\$ .15 que cuesta un Kw/h versus los 215 pesos que vale en Bogotá. Las anteriores eficiencias se ven aumentadas en la consolidación de tratados comerciales como el ATPDEA con los que se logra exportar sin ningún arancel.

Estos menores valores que resultarían de una producción en Colombia ayudaría a las mismas compañías norteamericanas que poseen gran parte del mercado en el caribe y en los países de Europa Occidental a maximizar sus utilidades y por consiguiente podrían inclusive pensar en la disminución de los costos para masificar productos altamente tecnificados y necesarios como las ventanas anti-huracán.

### 3.6. LICENCIAS Y OTROS REQUISITOS EXIGIDOS EN USA

USA es un país que gracias a la estandarización y a la normalización de productos y servicios, ha logrado que sus consumidores siempre obtengan el mejor producto posible, cumpliéndose a cabalidad todas y cada una de las promesas comerciales hechas por el fabricante y protegiéndose de las diferencias en calidad que



presentan los productos consumidos en este país, donde su gran mayoría resultan de las exportaciones de naciones como la nuestra.

En el tema de ventanería y especialmente en la región de la Florida (Condado de DABE, BROWARD, ORANGE) por su condición de exposición constante a fuertes fenómenos naturales como huracanes, se han desarrollado fuertes códigos de construcción, que además son respetados con severidad, los cuales incluyen la certificación ante organismos reconocidos de cada uno de los productos de ventanería y puertas en aluminio que se quieran comercializar en esta zona. Estos procedimientos pueden costar cerca de US\$ 3.000 por probeta con la posibilidad que no sea aceptada durante la prueba y se deba recurrir a nuevos intentos.

De igual forma la basta gama de asociaciones para fabricantes de ventanas y vidrios han desarrollado normas privadas que sustentan con logos que hacen que el consumidor confíe más en el producto certificado sin depender tanto del conocimiento de la marca como tal, algo así como un certificado Icontec.

### 3.7. BARRERAS DE ENTRADA

Comercialmente no existen barreras de entrada para los productos de Ventanería Colombianos especialmente desde que ATPA y ahora el ATPDEA han eliminado los aranceles a nuestros productos, pero aun así el estigma de nuestra economía

basada en narcotráfico hace que los norteamericanos sean reacios a la creación de alianzas con Colombianos a menos que se le presenten unas condiciones muy ventajosas para su lado.

Realmente las únicas barreras que existen son la capacidad económica para afrontar un proceso de diseño y homologación de los productos que en caso de no tener la licencia para su instalación se hace imposible su venta, esto conlleva a que muchos productores Colombianos se ahuyenten debido a los altos riesgos de fracaso económico, de igual forma esta la capacidad instalada que frente a los masivos pedidos norteamericanos se puede ver corta y obligar a dejar pasar un negocio por falta de la misma.

## 4. PRODUCTO

### 4.1. VENTANERIA ESTANDAR O TRADICIONAL

En esta categoría se encuentran todos los sistemas de Ventanería desarrollados para el mercado Colombia y Latinoamericano en general, donde su base de desarrollo tiene mas de 10 años de antigüedad siendo en muchos casos deficiente técnica y estéticamente. Este producto aunque ha llegado a su estado madurez y empieza a mostrar síntomas de decrecimiento en ventas frente a otros desarrollos ocupa hoy el 90% de las ventas de nuestro mercado local y se exporta a las naciones vecinas. Con este producto se buscaría la venta de unidades a compañías Norteamericanas no para uso en este país, sino para comercialización en países vecinos en el caribe donde los productos de marca americana son consumidos con importancia. De igual forma la línea superior del catalogo actual se encuentra muy a la par con la línea de ingreso en la ventanería norteamericana lo que se constituye en una oportunidad para la venta de unidades a proyectos de estratos medio bajos en los estados unidos.

### 4.2 VENTANERIA DE DISEÑO ESPECIAL

Comprende todos los desarrollos modemos hechos por la industria de la Ventanería en aluminio de los cuales ya se tiene una gran parte implementada en

los catálogos comerciales de Ventanal Arketipo S.A. como son: Ventanería Blindada, una serie de Ventanería basada en la capacidad y resistencia contra ataques con armas de fuego respaldados en la fuerza y dureza del acero balístico pero con el desarrollo estético y duradero del aluminio, esta combinación de belleza y fortaleza le permite a los clientes tener reales bunkers sin la delación que en algunos casos la burda fabricación del hierro ocasiona. Esta línea también tiene una variación que es la antiblast, en la cual aunque el espesor de los vidrios no representa resistencia para la detención de balas si presenta una barrera importante para detener los golpes de área producidos por ondas explosivas ocasionadas por ataques terroristas.

Como segunda línea se encuentran los productos termo- acústicos, que permiten dar a proyectos de alto desarrollo de ingeniería así como de requerimientos especiales un sistema de Ventanería que los proteja de situaciones ambientales severas como son el ruido, el frío y/o el calor, adicionalmente estos sistemas de Ventanería ayudan a mejorar la eficiencia de los equipos de ventilación mecánica bien sean desarrollados para frío o para calor.

En tercer renglón, se pueden posicionar los desarrollos especiales como Ventanería antisísmica que a través de pulmones telescópicos logran dar a la Ventanería la posibilidad de actuar al ritmo que se mueven las estructuras mas

rígidas de una construcción permitiendo así que no sufran roturas o daños severos durante un terremoto de mediana intensidad.

Por ultimo y aun en etapa de desarrollo se encuentra la Ventanería anti huracán principal producto promovido en la Florida y el sur este de los estados unidos debido a los fuertes embates que la naturaleza hace sobre esta región cada año durante la temporada nacional de huracanes, es este producto el que debemos reforzar mas para el ingreso a USA pues se encuentra aún en proceso de desarrollo su mercado permitiendo de una forma más sencilla el ingreso a nuevos competidores, de igual forma en este segmento el precio juega un papel decisivo pues si logramos masificar el producto manteniendo los estándares de calidad exigidos tendremos un volumen de ventas interesantes a capturar.

## 5. ANALISIS MATRIZ DOFA

Como resultado de la información presentada en los capítulos anteriores y como punto de partida de lo que será nuestro plan de mercadeo, a continuación realizamos el detalle del resultado de la matriz DOFA para Ventanal Arketipo S.A.

### 5.1. AMENAZAS

- Eliminación de las prebendas obtenidas en el ATPDEA y que no se logre llevar a feliz término el TLC antes de Diciembre de 2006.

Esta situación es muy preocupante, pues la caída y eliminación de aranceles harían que nuestro producto adquiriera costos adicionales disminuyendo así su principal atractivo, la competitividad en precio.

- Aumento en los costos del aluminio y vidrio, productos importados y base de la materia prima para producción de ventanas.

Desde Octubre de 2003, el costo de los dos principales insumos de la ventana, ha estado controlado por factores como la reevaluación del peso frente al dólar y por la agresividad con la que están compitiendo los grandes productores nacionales e

internacionales de estos productos. Un cambio en esta tendencia pondría en riesgo cualquier intento de exportación, pues nuevamente atentaría contra nuestro principal atributo, la economía.

- La seguridad nacional, control de la guerrilla como fuerza terrorista y desmonte de los paramilitares como factor violento.

La conservación de la sensación de seguridad es primordial para continuar con las inversiones para la ampliación de capacidad de producción y compra de tecnología, pues un incremento repentino de violencia obligaría a la empresa a reconsiderar estas inversiones, como fruto de las experiencias violentas pasadas. Hacia mediados de 1998 la empresa fue víctima de un atentado dinamitero que bloqueo la producción durante una mes.

- Aumento del salario mínimo y otras variables macroeconómicas

Los bajos niveles de inflación presentados en los últimos años, acompañados del aumento de capacidad de compra y demanda de bienes y servicios de los colombianos, han ayudado a mantener controlados los salarios que para nuestro caso particular, son uno de los principales costos de producción por encima de los costos de energía. De igual forma una modificación en la legislación tributaria

haría inviable cualquier posibilidad e inversión, pues un aumento en la carga tributaria únicamente se traduciría en temor para invertir y deseo de cambiar de nación.

- Cambio en la legislación de certificación de productos en La Florida.

Un aumento desmesurado en el costo y requisitos para la inscripción y posterior certificación de productos de ventanería en el estado, afectaría por completo las posibilidades de ingreso a USA por lo menos por esta vía comercial, obligando así a modificar la estrategia y buscar otro estado, donde seguramente no haya tantos aliados y oportunidades como en el estado de La Florida.

## 5.2. OPORTUNIDADES

La gran cantidad de oportunidades son el principal insumo de este proyecto de grado a continuación algunas de ellas:

- Firma de TLC y consolidación de ATPDEA

La firma de un TLC con USA es la principal oportunidad de mercado existente, pues aunque a la fecha la ventanería está en un renglón sin arancel para el



ingreso a USA gracias al tratado de ATPDEA es muy importante tener una seguridad en el tiempo sobre el tema, pues de lo contrario realizar grandes inversiones con la inseguridad de salir del mercado en el futuro cercano sería una locura.

De otra forma el tener una legislación de comercio serio y permanente, por lo menos en el mediano plazo, haría que las compañías norteamericanas interesadas en labores de maquila, confiaran más en el proyecto y eliminaran sus dudas sobre la sostenibilidad en el tiempo de las inversiones realizadas en la comercialización de sus productos.

- Aprendizaje de exportación para ampliar el portafolio de países a Centro América y el Caribe.

Con la experiencia que se puede ganar en la exportación de productos a un mercado tan exigente como el Norteamericano es lógico buscar el traslado de ese conocimiento, como una forma de ampliar ventas y de amortización de los costos de certificación y normalización de nuestros productos.

- Intercambio Tecnológico.

A través de los negocios de maquila uno de los puntos más importantes es el intercambio tecnológico que se puede lograr de nuestros aliados Norteamericanos pues la única forma de cumplir con los mismos estándares de calidad y tiempos de entrega es haciendo inversiones tecnológicas que pondrían a Ventanal Arketipo S.A. a la cabeza del sector colombiano en cuanto a tecnología.

- Consecución de socio extranjero

Normalmente los planes de expansión y crecimiento requieren de fuertes inversiones y riesgos que podrían ser compartidos con un socio extranjero, esto ayudando a la compañía a captar recursos y a modernizar su Gerencia, quedando a tono con las corporaciones mundiales quienes pasarían a ser los nuevos competidores.

### 5.3. DEBILIDADES

- Capacidad instalada

En la actualidad la capacidad de producción se encuentra copada en casi un 90% por el gran boom de construcción actual, situación que se espera continúe por unos seis meses más, obligando a la compañía a tomar la decisión de ampliación de su capacidad instalada para lograr atender los pedidos. Esto representa un riesgo muy alto por la fuerte inversión que requiere una ampliación de este tipo sin contar con un mercado y ambiente legal definitivo.

- Diseños no Certificados

En la actualidad todos los diseños de ventanería tradicional de Ventanal Arketipo S.A. son diseñados para situaciones colombianas, lo que obliga a realizar nuevos esfuerzos en investigación y desarrollo, así como fuertes inversiones en pruebas de laboratorio y posterior certificación del producto en los códigos de La Florida.

- Representación en USA

Participar de un mercado como el Norteamericano, requiere de la presencia directa o indirecta en la ciudad de destino o en la zona, para que represente y tenga la oportunidad de llegar al cliente y atender cualquier duda y posterior requisición de pedidos.

- Conocimiento de Comercio Exterior

A pesar de haber realizado exportaciones a Panamá y Venezuela, el conocimiento en temas de comercio exterior continúa deficiente, así como la carencia de un grupo de trabajo en comercio exterior de dedicación exclusiva, esto hace que se compliquen los desarrollos de estrategias.

#### 5.4. FORTALEZAS

- 20 Años de Experiencia

Los más de 20 años de experiencia son importantes para los norteamericanos quienes valoran la experiencia de una industria para lograr negociaciones, esta misma experiencia que ha sido capaz de librar fuertes crisis como la de 1999,

hacen de Ventanal Arketipo S.A. una compañía fuerte y dispuesta a aceptar riesgos y esfuerzos adicionales con el fin de cumplir todas sus metas planteadas.

- Costos de Producción

Los costos de producción en Colombia como mano de obra y energía, dos de los principales componentes del costo en USA, en nuestro caso están controlados pues son realmente bajos comparados con USA donde el costo promedio de hora de un trabajador de ensamble calificado supera los 10 dólares por hora trabajada, cuando en Colombia no alcanza a sobrepasar 1 dólar, en muchos casos.

De igual forma los costos administrativos, como seguros, edificios, etc en nuestro país son más económicos que en naciones desarrolladas como Estados Unidos, donde el costo promedio por este rubro supera el 15% y en nuestro caso se encuentra controlado entre un 8% y un 10%, costo que se haría cada vez más eficiente al tener mayores oportunidades de venta en el exterior.

- Capacidad de adaptación a las condiciones del mercado.

Por ser una empresa familiar y de tamaño mediano las modificaciones o necesidades de adaptación suceden más rápido que en las grandes

corporaciones, pues la toma de decisiones tiene un conducto regular muy eficiente, permitiendo así ajustes en cualquier momento sin causar mayores traumatismos. Esta situación es muy importante en la primera etapa de ingreso al mercado americano, pues las condiciones pueden cambiar muy rápidamente y requerir de gran cantidad de ajustes, que de no tomarse correctivos inmediatos podrían llevar a fracasar todo el plan exportador.

En un análisis final de los datos con la matriz DOFA podemos establecer que las debilidades actuales son fácilmente convertibles en Fortalezas, a través de la posibilidad de modificar en cualquier momento las estrategias sin necesidad de mayores esfuerzos gerenciales. Así mismo vemos como, también las amenazas externas y no controlables como el feliz término de las negociaciones en el TLC pueden poner en riesgo cualquier intento de desarrollo del plan exportador, pues al perder el principal atributo de bajo precio, nuestro producto quedaría sin muchos argumentos para competir contra los productos elaborados directamente en la zona de La Florida o importado de otros países con mayor reconocimiento y tecnología.

## 6. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Como punto de partida para la definición de nuestro posicionamiento debemos determinar quienes son nuestros competidores primarios y secundarios, siendo los primarios aquellos que están ligados directamente a nuestros productos, otros productores de Ventanería en aluminio y secundarios aquellos que pueden ser sustitutos, como los productores de Ventanería en PVC y madera. Con ayuda del análisis podemos determinar los siguientes competidores

### PERFIL COMPETIDORES PRIMARIOS

- Compañías productoras de Ventanería en aluminio localizadas en la Florida, especialmente en el sur del Estado.
- Compañía con productos certificados ante el Miami Dade Building Code.
- Compañía con menos de 50 empleados en su factoría
- Compañías con ventanas inferiores a 10' de dólares.

### PERFIL COMPETIDORES SECUNDARIOS

- Compañías productoras de Ventanería en PVC o Madera localizadas en cualquier área de USA o Canadá.

- Compañías codificadas en los grandes almacenes para constructor.

Una vez determinados contra quienes debemos enfocar nuestros esfuerzos podemos determinar de que manera nos compararían los consumidores en el momento de evaluar la compra. Para esto se desarrollo una entrevista con 2 productores actuales de Ventanería en aluminio a los cuales se les ha propuesto la fabricación de su producto en Colombia, indagando a su vez por que les interesaría realizar este tipo de acuerdos de maquila. Lo encontrado nos muestra como inicialmente el punto de comparación es si esta o no certificado por los códigos de construcción de la Florida, seguido de cerca por la comparación en precio, en el ultimo lugar se encuentran el diseño que no es realmente significativo a la hora de la comparación pues al final el cliente tiene un único diseño en mente y es un marco que les permita visibilidad con la mayor seguridad posible.

Basados en la recopilación de los datos anteriores y su análisis, la estrategia de posicionamiento debe reflejar las formas de compra de Ventanería en aluminio que como se mencionaba anteriormente se divide entre la compra institucional y de constructores y la compra directa por los remodeladotes y pequeños constructores.



Por esta razón la estrategia de posicionamiento inicial esta encaminada a lograr poner a Ventanal Arketipo S.A. en la mente de los pequeños constructores y arquitectos del negocio de remodelación y adecuación para la venta de nuestros productos actuales.

Una vez culminado el proceso de homologación del diseño de ventana de alto impacto o anti-huracan se procederá a ampliar el espectro de este posicionamiento convirtiéndonos en la solución económica y de alta calidad para el cambio de ventanería tradicional a ventanería especial en las zonas que lo requieren y se exige por su condición de amenaza constante de fenómenos naturales.

Cuando se trate de proyecto que requieran Ventanería de diseños muy especiales como blindadas y anti – blast o antiexplosivos, fachadas flotantes, frentes comerciales es necesario elaborar estrategias adicionales de mercadeo pues estos proyectos son en su mayoría contratados por grandes compañías que antes de comprar requieren de un respaldo de experiencia que a ese nivel para Ventanal Arketipo se encuentra en desarrollo.

Estos nichos de mercado que aunque pequeños inicialmente, tienen un gran crecimiento especialmente en una nación donde el ingreso per-capita es tan alto y las exigencias de calidad siempre están atadas a la posibilidad de pago de altas

suma de dinero haciendo de esta una venta de menos unidades pero mayores ingresos y utilidades finales.

Con lo anterior podemos iniciar el desarrollo de la estrategia de posicionamiento enfocando nuestros esfuerzos al principal atributo percibido hasta la actualidad para nuestro producto, que es la mezcla de precio y calidad, una parte objetiva y otra netamente cualitativa que se ve respaldada por la confianza que tienen los norteamericanos en sus instituciones certificadoras. Es muy claro que una vez superada las barreras de entrada, como las certificaciones, lo único que nos queda es competir en precios manteniendo los estándares ya mencionados.

### Pasos para elaboración de la Estrategia

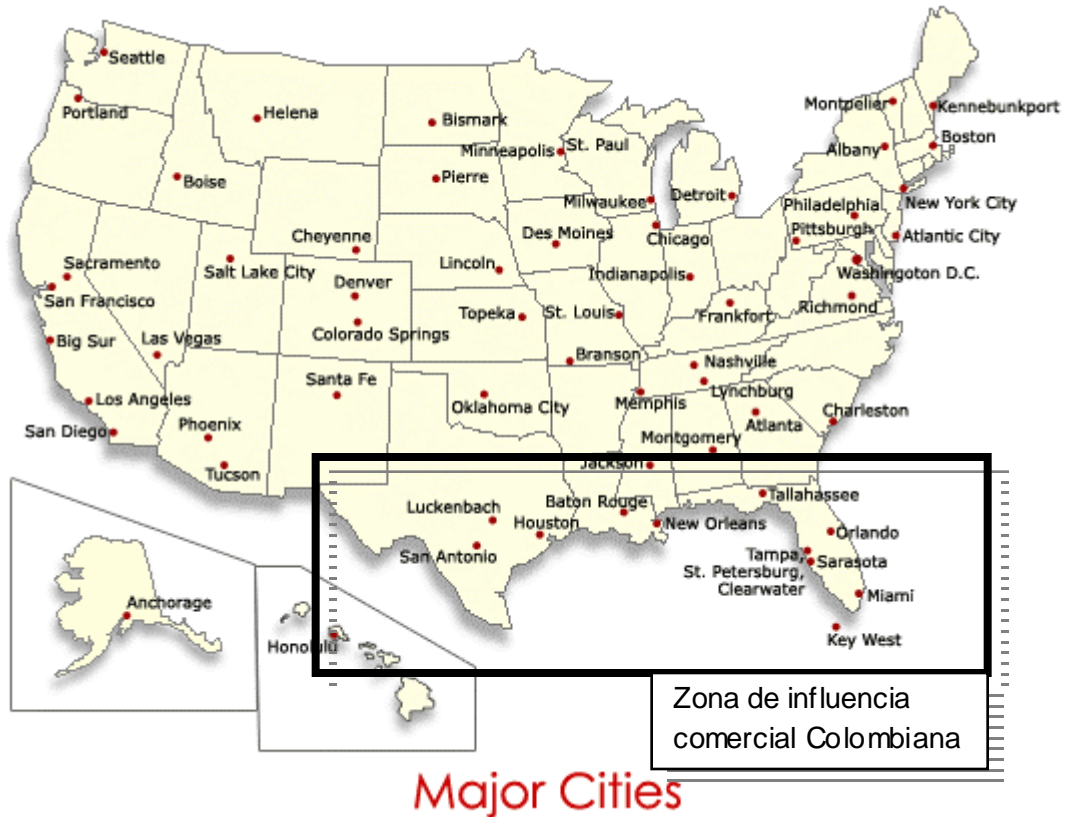
1. Realizar un costeo del producto que determine con exactitud el precio límite de venta de la Ventanería en el Exterior, para determinar que tan fuerte podemos explotar el posicionamiento de productos más económicos que los de la competencia.
2. Realizar un comparativo de precios con productos similares actualmente fabricados en el Estado de la Florida.
3. Realizar la promoción del producto a través de distribuidores de Ventanería y/o productos de construcción, utilizando como ingreso la demostración de

mayores márgenes para el distribuidor sin incrementar los precios de venta finales.

Siguiendo los anteriores pasos o lineamientos podemos lograr un posicionamiento en la mente de nuestros consumidores, no consumidores finales, de un producto con igual calidad y garantía pero a un menor costo y con mayores oportunidades de ingresos para el intermediario o comercializador.

## 7. ESTRATEGIA DE SEGMENTACION

Tomando como referencia los datos obtenidos de la US INTERNATIONAL TRADE COMISION y de acuerdo con las rutas comerciales que presentan mayor movimiento en la importación de ventanería en aluminio se puede crear el siguiente mapa.



Los estados del sur de los Estados Unidos como Texas, Florida, Carolina del Sur, Alabama y Missouri componen el área de influencia de los productos colombianos despachados por los puertos del Mar Caribe. A continuación se presentará un análisis de las condiciones de cada Estado para hacer más estrecha la localización del segmento geográfico a ser atacado por Ventanal Arketipo S.A.

7.1. LISTA DE MAYORES PUERTOS DE ENTRADA EN USA PARA  
VENTANERIA EN ALUMINIO

DISTRICT	2001	2002	2003	PERCENT OF TOTAL
	THOUSAND DOLLARS			
All districts	\$ 160,337.3	\$ 171,171.1	\$ 185,696.6	100.0%
Laredo TX	\$ 14,826.8	\$ 15,051.0	\$ 30,685.9	16.5%
Detroit, MI	\$ 35,295.3	\$ 31,298.3	\$ 25,397.0	13.7%
Buffalo, NY	\$ 33,256.6	\$ 25,429.6	\$ 25,123.8	13.5%
Seattle, WA	\$ 12,559.6	\$ 17,968.5	\$ 18,007.8	9.7%
Ogdensburg, NY	\$ 9,537.2	\$ 13,198.5	\$ 13,946.9	7.5%
Miami, FL	\$ 7,959.0	\$ 12,823.6	\$ 12,226.0	6.6%
Nueva York, NY	\$ 5,621.2	\$ 8,436.5	\$ 9,988.8	5.4%
El Paso, TX	\$ 6,570.7	\$ 7,772.9	\$ 7,175.5	3.9%
Nogales, AZ	\$ 3,427.4	\$ 5,666.9	\$ 6,844.1	3.7%
San Juan, PR	\$ 3,610.5	\$ 5,197.7	\$ 6,472.4	3.5%
Los Angeles, CA	\$ 2,007.9	\$ 2,651.3	\$ 4,523.3	2.4%
Portland, ME	\$ 1,854.8	\$ 5,286.9	\$ 4,350.6	2.3%
Pembina, ND	\$ 5,407.7	\$ 6,926.0	\$ 3,584.2	1.9%
ST. Albans, VT	\$ 1,616.3	\$ 1,577.7	\$ 2,398.7	1.3%
Philadelphia, PA	\$ 1,328.6	\$ 889.5	\$ 2,290.8	1.2%
Great Falls, MT	\$ 3,127.8	\$ 4,079.9	\$ 2,250.7	1.2%
Charlotte, NC	\$ 45.2	\$ 185.3	\$ 1,439.1	0.8%
Baltimore, MD	\$ 1,890.7	\$ 2,407.7	\$ 1,383.2	0.7%
Chicago, IL	\$ 367.0	\$ 439.6	\$ 1,058.3	0.6%

Cleveland, OH	\$ 830.7	\$ 967.7	\$ 972.6	0.5%
Savannah, GA	\$ 3,868.4	\$ 1,474.7	\$ 909.8	0.5%

Fuente: US CUSTOMS

Como se puede apreciar los estados con mayor volúmen de importaciones son en su orden: TEXAS, MICHIGAN, FLORIDA, NEW YORK, WYOMING a su vez por temas de localización geográfica del total de este Top 5, únicamente los estados del sur de USA como TEXAS y FLORIDA estarían al alcance de las primeras etapas del plan exportador. A continuación se hace una muestra de los principales indicadores económicos de los estados del sur de USA con el objetivo de establecer a su vez, cuales de ellos representan una mayor oportunidad de éxito en el ingreso de Ventanal Arketipo S.A. a este país.

- ALABAMA

Población: 4.500.000 habitantes aprox.

Ingreso per-capita: 23.521 dólares anuales

Valor promedio de la vivienda: 85.000 dólares

Crecimiento construcción: 2.5% anual

- MISSOURI

Población: 5.600.000 habitantes aprox.

Ingreso per-capita: 27.000 dólares anuales

Valor promedio de la vivienda: 89.000 dólares

Crecimiento construcción: 2.5% anual

- CAROLINA DEL SUR

Población: 4.100.000 habitantes aprox.

Ingreso per-capita: 24.000 dólares anuales

Valor promedio de la vivienda: 92.000 dólares

Crecimiento construcción: 4.5% anual

- TEXAS

Población: 21.700.000 habitantes aprox.

Ingreso per-capita: 27.700 dólares anuales

Valor promedio de la vivienda: 82.000 dólares

Crecimiento construcción: 4.2% anual

- FLORIDA

Población: 16.700.000 habitantes aprox.

Ingreso per-capita: 27.700 dólares anuales

Valor promedio de la vivienda: 105.500 dólares

Crecimiento construcción: 4.2 % anual

Como resultado de analizar las cifras expuestas anteriormente podemos determinar que la totalidad de los Estados Unidos nuestros esfuerzos se enfocarán en Texas y Florida, pues no solo son los estados con mayor población, mayor ingreso per-capita, mayor crecimiento en construcción, sino que al cruzar este resultado con la tabla de mayores puertos importadores de Ventanería en aluminio podemos determinar que estos estados son dos de los mayores estados de la Unión Americana consumidores de ventanería importada.

De la misma forma y con ayuda de la tabla de puerto podemos establecer dos ciudades interesantes para la comercialización de ventanería en estos estados, Laredo y El Paso en Texas y Miami y Tampa en la Florida.

Apoyado en el resultado de la segmentación del país de forma geográfica el Estado de Texas se presenta como un gran comprador de Ventanería en aluminio, a su vez como el tercer estado con mayor crecimiento y volumen de construcción en toda la nación americana. A continuación se mostrarán los resultados del análisis de la información de Texas, como ayuda para establecer si puede considerarse como objetivo para el plan de mercadeo.



## 7.2. INFORMACIÓN GENERAL TEXAS



Con una población de 21.700.000 habitantes aproximadamente y con un ingreso per-capita de 27.700 dólares anuales, se establece como uno de los grandes estados, no sólo por su basta extensión en territorio y poder político sino que por su cercanía con la frontera Mexicana se ha convertido en valuarte del desarrollo

del TLC NAFTA que ha logrado intercambio comercial por más de 150.000 millones de dólares, más de 3 veces el PIB total de Colombia.

En temas del sector de la construcción, el valor promedio de la vivienda se localiza cerca de los 82.000 dólares que aunque no es de los mayores del país, si resulta imponente en comparación con Latinoamérica. Su sector de construcción de vivienda multifamiliar y unifamiliar se ubica en el 4.2% anual, que posiciona a este Estado, en el tercer lugar con mayor dinamismo en el sector para toda la nación americana.

Dentro del análisis de Texas es importante observar la tabla de los mayores puertos importadores de Ventanería en Aluminio en el numeral 7.1, que localiza a Laredo y El Paso como dos de los mayores en toda la nación, producto exclusivamente de su localización estratégica con la frontera Mexicana, convirtiéndose en un hub comercial para la distribución hacia el centro del país de los productos de ventanería Mexicanos.

#### 7.2.1. El Paso, Texas

Localizada en la frontera con México, se ha convertido desde su fundación en uno de los principales puntos de paso entre las dos naciones. Gracias a la firma del NAFTA su importancia como puerto seco para el intercambio de mercancías,

producto de las grandes maquiladoras establecidas en la frontera, ha crecido de forma escalada durante la última década. Gracias al despegue económico ha logrado posicionarse como una de las 10 ciudades con mejor crecimiento en demanda de empleos en USA, lo que realza su atractivo comercial.

#### 7.2.2. Laredo, Texas

Localizada en la frontera más al sur del estado de Texas con México, es un poco más pequeña que El Paso y 300.000 habitantes aproximadamente, es puerto de ingreso obligatorio de la producción localizada en el costa nororiental de México, haciendo que la comercialización de productos de importaciones y exportaciones, sea una de sus principales actividades.

A pesar de los pequeños tamaños en población de las dos ciudades anteriores, aumentando nuestro análisis hacia sus áreas metropolitanas nos encontramos con más de 5 millones de habitantes en los dos centros urbanos, es de destacar que la importancia de estas ciudades radica en su localización estratégica para la comercialización internacional de bienes y servicios, y es por esta razón que su importancia para USA ha crecido al punto de convertirse en dos de los principales puertos de ingreso de mercancías como la ventanería de aluminio.

### 7.3. ESTADO DE LA FLORIDA



Miami City, Fl.

La ciudad de Miami se localiza en la costa sur este del estado de la Florida, es reconocida como la capital comercial de Latinoamérica por la localización de las oficinas para la región de las grandes multinacionales. De igual forma su recepción a inmigrantes de países como Colombia, Cuba, Centroamérica y

Venezuela lo ha convertido en un punto de gran importancia política y económica para la población latina en USA.

Con un PIB superior a los 100.000 millones de dólares, supera con creces el PIB de toda Colombia, convirtiéndose en un importante aliado y punto de inicio para cualquier estrategia comercial que incluya las exportaciones de bienes o servicios hacia los Estados Unidos.

## 8. ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN

A partir de un análisis realizado al mercado de la ciudad de Miami, FL y esto sumado a la información obtenida de diversas fuentes sobre el sector de producción y comercialización de Ventanería en Aluminio en los Estados Unidos podemos desarrollar una estrategia de penetración que nos permita iniciar el recorrido por el camino de ingreso hacia los Estados Unidos, es muy importante tener siempre en cuenta que el desarrollo de cualquier tipo de estrategias, principalmente en mercados externos, requiere de revisiones y ajustes constantes encaminados a tomar los correctivos necesarios para cumplir con los objetivos del plan.

A continuación estudiaremos las formas existentes para la estrategia de penetración del mercado Americano

### 8.1. EXPORTACIÓN INDIRECTA

Este método consiste en el establecimiento de relaciones con una compañía comercializadora de productos afines al de Ventanería para a través suyo se logre la consecución de los clientes sin que ellos entren en contacto directo con la empresa para hacer compras.

Esta metodología resulta económica en cuanto a inversión pero muy costosa por las oportunidades que se pueden perder al entrar en contacto con una agencia para la cual la venta de Ventanería no represente mayor lucro y solo busque complementar su portafolio de productos para en el caso de requerirlo tener a su disposición la opción de comercializarlo y hacer una ventana marginal.

En nuestro caso específico resultaría interesante si se estableciera más que un contacto de agencia o representación para que el comercializador una vez logra la venta de productos como cocinas integrales, pisos, etc. Pueda incluir en su paquete de negociación la Ventanería y puertas para ducha. Es importante que este contacto no tenga otra compañía con el mismo producto pues únicamente dependería de quien otorga más comisión para la comercialización de los productos.

## 8.2. EXPORTACIÓN DIRECTA

Es la menos interesante de todas, por lo menos para el caso Ventanal Arketipo S.A. en su etapa inicial de exportación, pues resulta muy complejo y demandante de recursos financieros y de personal capacitado realizar la consecución de clientes, cierre de ventas, atención al cliente, comercialización, bodegaje y distribución con recursos propios, pues no solo representa una gran inversión

monetaria sino la necesidad de expatriar personal o contratar en la ciudad local lo cual incluye el riesgo de dar todo este proyecto en la persona equivocada.

En adición a lo anterior es bien conocida la necesidad de establecer un plan de promoción realmente fuerte e intenso que en las economías altamente desarrolladas como la americana resulta muy costoso, debiendo realizar promociones muy enfocadas que a la larga no se traducirán en el volumen de ventas necesario para que el plan alcance su punto de equilibrio.

### 8.3. LICENCIAS

En nuestro caso sería de una forma inversa a la expresada en los libros de mercadeo, pues lo interesante sería lograr una concesión de maquila con empresa fabricante establecida en la zona, esto disminuye los costos y riesgos de éxito aunque inicialmente no se creará nombre, ni representación lo que acarrea que en el momento de vencimiento de dicho acuerdo se termine la posibilidad de exportación dejando en peligro la capacidad instalada de la compañía para el plan exportador.

En Miami, se ha iniciado el contacto con grandes corporaciones productoras de Ventanería para que ellas realicen su fabricación bajo los mismos estándares de calidad pero en países de menor costo de producción como el caso nuestro.



Esta posibilidad nos da la oportunidad de obtener intercambio tecnológico que ayude a posicionar la compañía a la vanguardia de las grandes productoras mundiales consolidándose así la oportunidad de subir en el ranking nacional y de aumentar las ventas. Lo mas importante es tener la precaución y visión de no dejar que el contrato se venza para pensar en establecer otros canales de distribución.

De otra forma nuestro producto actual esta a la altura de los consumidos en países centroamericanos y del caribe donde compañías de la Florida venden sus productos, ya ha sido de experiencia el competir directamente contra ellas en contratos en Ciudad de Panamá donde ya se produjo una exportación a Hoteles Mariott dejando a nuestros competidores Norteamericanos de lado, por lo que resultaría un nuevo mercado el venderle a las compañías Norteamericanas para que estas las coloque en las diferentes ciudades del Caribe y Centroamérica bajo su marca y prestigio.

#### 8.4. ALIANZAS ESTRATÉGICAS

En esta forma de ingreso a un mercado exterior se podría también clasificar la Maquila pues a través de una alianza las dos compañías logran intercambiar beneficios en pro de mejoras en eficiencia, rentabilidad, tecnología, etc.

Dentro de las alianzas estratégicas se encuentra las Joint Venture, o alianzas de riesgo compartido, donde las dos o más compañías se comprometen en un plan que incluye inversiones en ampliación de capacidad instalada comercialización de productos, etc. Es importante que en estas alianzas el riesgo se distribuya de manera equitativa pues de lo contrario existe la posibilidad que el mas fuerte de los dos resulte con todo el negocio en pro de la desaparición del pequeño.

Para el tema de Miami, esta opción resulta con una segunda etapa en el proceso bien sea a través de la modalidad de maquila o de exportación indirecta con un distribuidor local de otros productos de construcción.

Es importante establecer que de la mezcla precisa de todos estos mecanismos presentados y de la redacción de contratos claros y sin ventajas sobre la contraparte depende el éxito o fracaso de la misión exportadora. Teniendo en distribución, etc de Ventanal Arketipo S.A. es importante la búsqueda de patners que ayuden a disminuir los costos y los riesgo de ingresar a un mercado desconocido sin nadie que pueda atenderlo.

## 9. PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL – VENTANAL ARKETIO S.A. – “DE FRENTE AL TLC COLOMBIA– USA

### 9.1. OBJETIVOS CORTO PLAZO

- Vender en el área de Miami City el equivalente en dólares a 300 millones de pesos que equivale al 5% de las ventas totales de la compañía y al 1% de las exportaciones desde Colombia hacia esta ciudad.
- Certificar y posicionar la ventana blindada línea BLINDO bullet resistant and Blast resistant.
- Establecer contactos y primeras fases de negociación con compañías productoras norteamericanas para el producto MAQUILA
- Realizar una promoción de penetración del mercado para lograr entrar en la mente de arquitectos especialmente de reformas y/o fabricantes de vivienda unifamiliar.

### 9.2. OBJETIVOS A MEDIANO Y LARGO PLAZO

- La creación de un centro de atención en la Florida producto de la construcción de la marca.

- Desarrollo de la totalidad de la línea y certificación de la misma para el código de la Florida.
- Búsqueda de códigos de ventas en los grandes almacenes de construcción como HOME DEPOT y otros.

### 9.3. ANALISIS DE LAS 4 P'S

#### 9.3.1. PLAZA, DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO EN MIAMI

La experiencia actual vivida por las Compañías Colombianas que han logrado penetrar el mercado de Miami, refleja la necesidad de contar con participación de locales si se quiere ingresar el mercado, por lo cual el planteamiento de una estrategia de distribución deben considerarse las alianzas estratégicas, joint ventures o agencias que representen y ayuden en el desarrollo de un mercado cualquiera que sean las ambiciones de la compañía.

A través de las ruedas de negocios organizadas por PROEXPORT se han logrado formar o construir canales de distribución especiales para productos Colombianos, esto a partir del crecimiento que han tenido el intercambio comercial entre los dos países en los últimos años.

Según datos de la AAMA, el 60% de la Ventanería en Los Estados Unidos se vende a través de las grandes cadenas comercializadoras de productos para la construcción tales como Home Depot y de los distribuidores locales, el 40% restante son ventanas directas realizadas por las compañías productos de Ventanería. Esto nos da una idea de la importancia que tienen los canales indirectos en Los Estados Unidos como una forma de abarcar la mayor porción Norteamericana. En el capítulo de Estrategia de Penetración se logra apreciar como la información analizada sobre el mercado de la ciudad Miami ayuda a crear la mejor estrategia para ingresar al competitivo y anhelado mercado Norteamericano.

### 9.3.2. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Tras definir el tipo de posicionamiento que queremos de nuestro producto en la mente del comprador en USA, debemos proceder a definir la estrategia o mezcla de promoción evaluando publicidad, los medios a utilizar y el mensaje a entregar, así como el manejo de relaciones públicas encaminadas al cumplimiento de los objetivos de corto y media plazo de nuestro plan de estratégico de mercadeo internacional.

### 9.3.2.1. PUBLICIDAD

Tomando como punto de partida el tipo de cliente al que esperamos llegar, nuestra publicidad debe enfocarse de forma personalizada y no masiva, por lo tanto para definir los medios de comunicación a utilizar debemos tener en cuenta esta restricción.

Inicialmente es imperante el desarrollo de un catalogo o brochure publicitario que muestre de una manera gráfica y sobria la calidad, el diseño e inclusive la capacidad de desarrollo de producto y producción de Ventanal Arketipo S.A., todo esto expuesto en una forma sencilla que permita al cliente de primera mano llevarse una impresión que logre alcanzar el posicionamiento definido con anterioridad. Es este tipo de publicidad que debemos desarrollar teniendo en cuenta el desarrollo cultura de la región americana, pues de esta primera impresión depende que nuestra intención de venta sea desechada o que podamos tener un segundo acercamiento mas profundo.

Acompañado este desarrollo de catálogos consideramos importante la elaboración de un vídeo institucional que muestre con mayor lujo de detalles todas las respuestas a las posibles inquietudes que un comprador internacional se haría sobre la capacidad de nuestra fabrica, tales son capacidad de diseño, proyectos

realizados, capacidad de producción, maquinaria y equipo de uso, personal, instalaciones, etc.

Estos desarrollos son de bajo costo y se pueden realizar con producciones in-house pues para iniciar no es aconsejable realizar grandes esfuerzos publicitarios sin tener un acercamiento de primera mano con el mercado, es así que con el transcurrir del tiempo se puedan hacer pequeños ajustes que no incurran en grandes gastos de producción y desarrollo creativo, y se actualicen logrando llegar al nivel de las producciones de las manufactureras locales.

#### 9.3.2.1. PROMOCIÓN DE VENTAS

En la etapa de desarrollo del plan de mercadeo internacional la atención y promoción de ventas se realizara con viajes programados del equipo comercial actual de la compañía.

Es importante que el perfil del vendedor no solo se quede en la capacidad comercial y de cierre de negocios, pues en la primera etapa es más importante la capacidad de exposición de los productos y servicios que el cierre mismo de la negociación, que seria el paso a seguir.

Aunque son un paso muy importante para el cierre de la venta, inicialmente durante el desarrollo del posicionamiento deseado, las promociones sobre compras de volúmenes, cupones, concursos de ventas, entre otros no harán parte de la estrategia comercial pues los descuentos a que haya lugar para lograr romper la barrera de entrada deben manejarse mas como incentivos de tipo gerencial que muestren la voluntad de Ventanal Arketipo S.A. por entrar al mercado norteamericano.

#### 9.4. PRIMEROS CONTACTOS Y ESTRATEGIA DE ARRANQUE

Tras la realización de continuos viajes a importantes ferias del vidrio como el American Glass Show llevado a cabo en la Florida en los meses pasados y la iniciación de contactos con distribuidores mayoristas de productos para la construcción especialmente enfocados a remodelación y pequeñas construcciones, se ha logrado armar una base de datos que contiene las compañías que acompañarían a Ventanal Arketipo S.A. en la primera fase de penetración.



Para estas relaciones se ha desarrollado el siguiente plan estratégico:

- Venta del catalogo actual de productos:

En la florida aunque existe un código de construcción muy estricto que requiere la emisión de licencias como las estudiadas en el capítulo de barreras de entrada del presente proyecto, es posible realizar la venta de ventanería tradicional para dos tipos de negocios:

- a) para los proyectos de construcción localizados 3 millas adentro de las costas y de altura no superior a 3 pisos. Tipo Vivienda unifamiliar.
- b) Para los distribuidores de productos de construcción en el área de caribe que tienen su base de funcionamiento en la ciudad de Miami.

## 9.5. P Y G PLAN DE MERCADEO INTERNACIONAL

### Gastos:

Publicidad y promoción:		U\$	4.100
Diseño catalogo:	4 hojas a U\$ 150/hoja	U\$	600
Impresión:	1000 unidades	U\$	1.500
Muestras Físicas:	4 tipos de ventana con Transp.	U\$	400
Muestras Virtuales:	4 tipos	U\$	100
Video institucional:		U\$	1.500
Viajes y viáticos:		U\$	13.200
Viáticos	Por persona por 8 días, 12 al año	U\$	3.000
Pasajes	Por persona 12 viajes al año	U\$	5.400
Hoteles	Por persona por 8 días, 12 al año	U\$	4.800

Ingresos: (Tomando como base una utilidad antes de impuestos de 10%)

Ventas en el exterior	U\$	175.000
Utilidad primer año		0
Utilidad segundo año (sin incremento de ventas)	U\$	5.000
Utilidad tercer año (incremento ventas 15%)	U\$	30.000