

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA CREACION DE UNA JOYERIA EN  
BARRANCABERMEJA**

**GUILLERMO VILLAMIL VELA  
LUÍS JAVIER SÁNCHEZ ALFONSO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO-QUÍMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ALTA GERENCIA  
2004**

**PLANEACION ESTRATEGICA PARA LA CREACION DE UNA JOYERIA EN  
BARRANCABERMEJA**

**GUILLERMO VILLAMIL VELA  
LUÍS JAVIER SÁNCHEZ ALFONSO**

**Monografía realizada para optar el título de especialista en alta gerencia**

**Director  
Hernán Pabón Barajas  
Profesión o especialidad**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO-QUÍMICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ALTA GERENCIA  
2004**

*Dedicado a:*

*A nuestras esposas e hijos, quienes nos apoyaron y motivaron para realizar y culminar esta especialización....*

*GUILLERMO VILLAMIL VELA y  
LUÍS JAVIER SÁNCHEZ*

## **0 AGRADECIMIENTOS**

A todos los docentes de la especialización de alta Gerencia y a los directivos de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander que garantizan la alta calidad de este programa.

Al Doctor Hernán Pabón Barajas por la dedicación y empeño que coloca para el sostenimiento y mejoramiento de la especialización de Alta Gerencia de la Escuela de Ingeniería Industrial de la Universidad Industrial de Santander.

## **CONTENIDO**

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>1. ESTADO DEL ARTE</b>	<b>10</b>
<b>2. ESTUDIO DE MERCADO</b>	<b>23</b>
<b>3. PLANEACION ESTRATEGICA EN CASCADA</b>	<b>44</b>
<b>4. CONCLUSIONES</b>	<b>65</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>66</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>65</b>

- **Título**

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA CREACIÓN DE UNA JOYERÍA EN BARRANCABERMEJA\*

- **Autores**

Guillermo Villamil Vela  
Luis Javier Sánchez Alfonso\*\*

- **Palabras Clave**

Joyería, Planeación Estratégica, Planificación, Estudio de Mercado.

- **Descripción o Contenido**

Desarrollo de la metodología de Planeación Estratégica, aplicando todas sus partes, en la concepción y adelanto de una empresa en el área de Joyería y que debe funcionar en Barrancabermeja. Una empresa de joyería en Barrancabermeja se justifica, en satisfacer la necesidad que tiene el ser humano de presentar una imagen que corresponda con el tipo de persona que quiere proyectar. La cultura barrameja y especialmente la “petrolera” se muestra ante la sociedad bien vestida y el uso de joyas es parte fundamental de su presentación personal.

En la parte personal se evidencia la aplicación de los conocimientos adquiridos durante la especialización y la práctica en el campo empresarial de la metodología de la Planeación Estratégica.

Este estudio identifica la viabilidad de mercado de la empresa deseada y, con ello, se fundamentan las bases que motiven al diseño estratégico de una empresa de joyería en la ciudad.

Se busca desarrollar la planeación estratégica de una empresa de joyería en Barrancabermeja que le ofrezca al mercado objetivo, la satisfacción de sus necesidades de excelente presentación y satisfacción personal y formular estrategias de Alta Gerencia que justifiquen de manera objetiva, tomar o no decisiones económico-financieras, que generen elementos de diagnóstico organizacional para iniciar o no una empresa competitiva en el mercado planteado.

Como fruto de este estudio de planeación estratégica se comprueba que existe espacio para la creación de un negocio de joyería de gama alta, que tenga como mercado inicial toda la población relacionada con ECOPETROL en la ciudad de Barrancabermeja.

Se espera que la implementación de esta empresa, genere empleo directo e indirecto y que mejore las condiciones de vida de algunas personas en la ciudad.

---

\* Monografía

\*\* Facultad de Ciencias Físico-químicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Dr. Hernán Pabón Barajas.

- **Title**

STRATEGIC MANAGING FOR THE CREATION OF JEWELRY COMPANY AT BARRANCABERMEJA –COLOMBIA.\*

- **Authors**

Guillermo Villamil Vela  
Luis Javier Sánchez Alfonso\*\*

- **Key Words**

Jewelry, Planning, Strategic Planning.

- **Description**

Is the development of strategic planning methodology, applying all of its parts in the conception and execution of Jewelry Company in the Barrancabermeja City. That company is justified in the satisfaction of need that any people has to show an image equal to the people kind that is necessary to project. The culture in Barrancabermeja, specially the oil culture, shows itself in good appearance and the use of jewelry is the base of personnel presentation.

In personnel aspect, it's evident the applying of all the knowledge acquired in the High Management y the application of the methodology in company field.

That's study identify the viability in the market of the wanted company and the bases could motivate the strategic design of the jewelry company in the city.

Is the finding of the development the strategic planning of the jewelry company in Barrancabermeja – Colombia. That company must offer the satisfaction of needs in excellent appearance and personnel satisfaction. That company must generate high management strategies for take financial and economic decisions. That company must be very competitive in the planned market.

Se busca desarrollar la planeación estratégica de una empresa de joyería en Barrancabermeja que le ofrezca al mercado objetivo, la satisfacción de sus necesidades de excelente presentación y satisfacción personal y formular estrategias de Alta Gerencia que justifiquen de manera objetiva, tomar o no decisiones económico-financieras , que generen elementos de diagnóstico organizacional para iniciar o no una empresa competitiva en el mercado planteado.

Like its result of this strategic planning work, it's verified that really there is space for the creation of the high style jewelry business in the ECOPETROL's people in Barrancabermeja City.

The company implementation will generate direct and indirect employment for the improvement of life style of some people in the city.

---

\* Monograph

\*\* Faculty of Physical and Chemical. School of Industrial studies. Dr. Hernán Pabón Barajas.

## INTRODUCCION

El desarrollo de esta monografía es el resultado de un viejo sueño compartido de generar empresa en Barrancabermeja, en las condiciones actuales de reactivación económica, alto desempleo, orden público alterado y políticas estatales de promoción y acompañamiento de pequeña y mediana empresa. Se aprovecha la realización de la Especialización en Alta Gerencia como herramienta gerencial para madurar la idea y se seleccionan los conocimientos apropiados de la materia “Planeación Estratégica” como base de trabajo y se escoge la joyería como objeto de aplicación de la teoría, para darle forma a la idea inicial.

Con la aplicación de esta Planeación Estratégica se logra un objetivo personal de todo profesional que es desarrollar una empresa propia que muestre resultados exitosos, aprovechando la política estatal de disminución del tamaño del Estado y aplicando todas las oportunidades que ofrece la región.

La estrategia de una empresa es el “plan de acción” que tiene la administración para posicionar a la compañía en su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio. La historia ha demostrado que las joyas y los metales preciosos han representado para el hombre, valor real y comercial, valor psicológico y social.

Este trabajo aplica los conocimientos adquiridos durante la especialización de Alta Gerencia de la Universidad Industrial de Santander, especialmente las últimas metodologías conocidas para la elaboración de la planeación estratégica de un negocio de joyería para Barrancabermeja que se basa en un estudio del mercado

potencial, el conocimiento de ésta área de negocios en la ciudad y en estudios similares realizados en Bucaramanga.

Esta monografía diseñó las estrategias básicas para iniciar una empresa de diseños y comercialización personalizada de Joyería en Barrancabermeja e implementará las primeras actividades que sean la base de una compañía posicionada, de éxito, que satisfaga a los clientes y que logre un buen desempeño del negocio. No se cuenta fácilmente en la ciudad de Barrancabermeja con la posibilidad de seleccionar y menos de manera personalizada una joya fina, de gran calidad y para un regalo se hace necesario desplazarse hasta otra ciudad en donde se encuentran los productos de mejor calidad y con menor precio.

Se cuenta con una base de datos que contiene información de 17.600 personas, que corresponden a las familias de los 5200 trabajadores y jubilados de ECOPETROL de los distritos el Centro y Gerencia Complejo Barrancabermeja. De esta herramienta se puede obtener el nombre, la identificación, la edad, el teléfono, la dirección de la residencia y la fecha del cumpleaños de los trabajadores y de sus familiares: esposo/a e hijos. Se considera el mercado de 5200 personas que son las cabezas de hogar y los que reciben los ingresos de la familia.

La planeación estratégica no es un tema nuevo, porque desde tiempos remotos se ha venido aplicando para la consecución de dichos objetivos, principalmente de conquista de tierras.

La planeación estratégica tiene un origen muy remoto. Cuando Aníbal planeaba conquistar Roma se inició con la definición de la misión de su reino, luego formuló las estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso planificación estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa.

Igor Ansoff (1980), gran teórica de la estrategia, identifica la aparición de la planificación estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas. Frederik Taylor manifiesta que el papel esencial del “management” exigía la planificación de las tareas que los empleados realizarán, el gerente pensará el qué y cuándo ejecutar las tareas y el trabajador las hace.

Toda empresa diseña planes para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Aunque el concepto de planeación estratégica se conoce desde hace muchos siglos y la literatura reseña varios casos aplicados en la antigua Grecia, sólo hasta finales del Siglo XIX se empieza a aplicar en las ciencias administrativas y es en los últimos sesenta años cuando se ha profundizado su estudio, se han aprovechado intensivamente sus ventajas y se han conseguido sus mejores resultados.

La creación de una empresa debe estar enmarcada dentro de un proceso serio de planeación que permita conocer en detalle el medio ambiente en el cual se va a desarrollar, aprovechando al máximo las oportunidades que presenta el negocio y estudiando todos los pormenores de las posibles intimidaciones o amenazas del entorno, en términos de aprovechar oportunidades y protegerse de las amenazas. En los primeros años de este Siglo XXI, Colombia experimenta grandes cambios que hacen obligatorio este análisis: en el campo Jurídico se sienten los efectos de las reformas implantadas con la Constituyente de 1991 y se advierten frenos a algunas decisiones tomadas; en el económico se sienten los efectos de la Globalización económica y se negocian, afanosamente, tratados comerciales con países vecinos que permitan una integración favorable al contexto internacional.

Los diferentes gobiernos han analizado y negociado acuerdos comerciales con Venezuela y México, con Chile; sigue vigente aunque con problemas el Pacto Andino, se empieza a negociar el Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos, el Área de Libre Comercio de América (ALCA) y se proyectan nuevos esfuerzos con MERCOSUR, Brasil y la Unión Europea.

Es en este contexto en el que se debe desarrollar una planeación estratégica para la creación de una empresa en Colombia, que permita sacar ventaja de los diferentes escenarios y que pueda adaptarse, también, a los cambios que seguramente se seguirán presentando.

En la actualización bibliográfica no se encontraron ejercicios similares, aunque sí se han hecho estudios sectoriales enfocados al negocio de la joyería en Bucaramanga, que se utilizaron para extrapolar a Barrancabermeja. Los negocios de joyería en esta ciudad se resumen en cuatro almacenes de joyas que fueron fundados en otras circunstancias y que basan su accionar en la fabricación en la capital del departamento y se limitan al comercio local de las joyas.

Se pretende con este estudio desarrollar la planeación estratégica de una empresa de joyería en Barrancabermeja que le ofrezca al mercado escogido como muestra la satisfacción de sus necesidades de excelente presentación personal y satisfacción del ego personal. Se conseguirá también adelantar un estudio de mercado que detalle la aceptabilidad del producto, la frecuencia de compra y, en promedio, el dinero presupuestado para la compra de estos productos. Se analizará, también, el estado de la joyería en Barrancabermeja y se aprovecharán las ventajas encontradas. También se plantearán estrategias para mitigar las amenazas del entorno, representadas en la disminución del poder adquisitivo de las personas pertenecientes al mercado propuesto.

Ya que se hace necesario aplicar la planificación estratégica a la creación de cualquier empresa, es importante desarrollarla desde su inicio en un negocio típico de la región santandereana. Además, este ejercicio permitirá estudiar el ambiente empresarial y comercial de los negocios de joyas en la ciudad de la ciudad y analizará las oportunidades que se pueden aprovechar para la generación de nuevas micro-empresas y el impulso en la creación de empleo.

Aunque se pretende desarrollar este estudio con la disciplina y el detalle necesarios, no se han encontrado esfuerzos similares en la zona. También se nota, como limitación la actitud de recelo mostrada por los dueños de los negocios locales, encubierta en un halo de misterio que quiere mostrar este negocio como un arte que muy pocas personas deban conocer.

## 1. ESTADO DEL ARTE

El análisis de la situación de la compañía prepara el terreno para ajustar la estrategia, tanto con las circunstancias del mercado como en los recursos internos y sus capacidades competitivas. El enfoque del análisis de la compañía está orientado por cinco preguntas:

1. ¿Qué tan bien está funcionando la estrategia actual de una compañía?
2. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de los recursos de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?
3. ¿Los precios y los costos de la compañía son competitivos?
4. ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?
5. ¿A qué problemas estratégicos se enfrenta la compañía?

Para abordar estas preguntas, se cuenta con cuatro nuevas técnicas analíticas: el análisis DOFA, el costo estratégico, el de la cadena de valor y la evaluación de la estrategia competitiva. Estas técnicas son instrumentos estratégicos básicos para la administración, debido a que exponen las fortalezas y debilidades de la compañía, sus mejores oportunidades de mercado, las amenazas externas para su futura rentabilidad y su posición competitiva en relación con la de sus rivales. El análisis perspicaz de la situación de la compañía es una condición previa para identificar los problemas estratégicos que necesita abordar la administración y ajustar la estrategia a sus recursos y capacidades competitivas, así como a las condiciones de la industria y competitivas.

Al evaluar qué tan bien está funcionando la estrategia actual de una compañía, un administrador debe empezar con aclarar el enfoque competitivo de la compañía, es decir, si lucha por ser un líder de bajo costo o hace hincapié en formas de diferenciar su oferta del producto y si concentra sus esfuerzos en servir a un amplio espectro de clientes o a un nicho específico del mercado. Otra consideración para el diseño de la estrategia es la esfera de acción competitiva de la empresa dentro de la industria, es decir, en cuántas etapas opera en la cadena de producción-distribución de la industria, cuáles son su cobertura geográfica del

mercado, el volumen y la composición de su base de clientes. Las estrategias funcionales de la compañía en producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, tecnología de la información, innovación de productos también caracterizan la estrategia de la compañía. Además, ésta tal vez ha iniciado algunas medidas estratégicas recientes, que son una parte integral de su estrategia y pretenden asegurar una posición competitiva. La estrategia se puede establecer mejor sondeando la lógica que sustenta cada medida competitiva y cada enfoque funcional.

Aún cuando hay cierto mérito en la evaluación de la estrategia desde un punto de vista cualitativo (su integridad, coherencia interna, razón de ser y adecuación) la mejor evidencia cuantitativa de qué tan bien está funcionando la estrategia de la compañía proviene del estudio de su desempeño estratégico y financiero reciente y la historia de los resultados de la estrategia. Los dos mejores indicadores empíricos de la estrategia de una compañía refieren: si la compañía está logrando los objetivos financieros y estratégicos y si su desempeño es superior al promedio de la industria. Los déficit persistentes en el desempeño de la compañía y un rendimiento débil en relación con los rivales, son indicadores confiables de que tiene problemas, ya sea debido a una estrategia que no funciona o a una ejecución algo menos que competente (o ambas cosas). En ocasiones, los objetivos de la compañía no son lo bastante explícitos como para establecer un hito personal contra el cual comparar el desempeño real, pero casi siempre es factible evaluarlo estudiando:

- Si la clasificación de la participación del mercado de la empresa en la industria aumenta, es estable o disminuye.
- Si los márgenes de utilidad aumentan o disminuyen y cuáles son sus dimensiones en relación con las empresas rivales.
- Las tendencias en las utilidades netas de la industria, la utilidad sobre la inversión, el valor económico agregado, y cómo se comparan con las mismas tendencias en la rentabilidad para otras compañías en la industria.
- Si la fortaleza financiera y la clasificación de crédito generales de la compañía están mejorando o declinando.
- Las tendencias en el precio de las acciones de la compañía y si la estrategia está dando por resultado ganancias satisfactorias en el valor para el accionista, en relación con las ganancias de otras compañías de la misma industria.
- Si las ventas de la compañía aumentan con mayor rapidez o más lentamente que las del mercado como un todo.
- La imagen y la reputación de la compañía con sus clientes.

- Si la compañía está considerada como un líder en tecnología, innovación y calidad del producto, servicio al cliente u otros factores pertinentes en los cuales basan los consumidores su elección de marcas.

Mientras más poderoso es el desempeño actual de una compañía, menos probable es que necesite cambios radicales en su estrategia. Mientras más débiles son el desempeño financiero y la posición de mercado, más probabilidades hay de que se cuestione su estrategia actual. Un desempeño débil casi siempre es una señal de una estrategia mal concebida, o de ambas cosas.

Según Thompson y Strickland “las tres tareas de la creación de la estrategia: primero, el desarrollo de una visión estratégica y de una misión del negocio, segundo, la determinación de los objetivos del desempeño y por último, la creación de una estrategia para producir los resultados deseados”<sup>1</sup>. Se analizan, también, las clases de decisiones estratégicas que se toman en cada nivel de la administración, los principales factores determinantes de la estrategia de una compañía y los cuatro enfoques administrativos que se utilizan con mayor frecuencia en la formación de un plan estratégico.

**1.0. Desarrollo de una visión estratégica y de una misión: la primera tarea de la terminación de la dirección.** Desde el principio, la administración *señor* de una compañía debe ver hacia el futuro y abordar el aspecto de “¿hacia dónde nos dirigimos desde aquí, en cuáles necesidades del cliente y segmentos del comprador y segmentos del comprador necesitamos concentrarnos y cuál debe ser la configuración de negocios de la compañía en los próximos cinco o diez años?”.

Los puntos de vista y las conclusiones de la administración acerca de la trayectoria futura de la organización, del enfoque que debe tener el cliente, de la posición en el mercado que debe tratar de ocupar y de las actividades de negocios que emprenderá, constituyen una *visión estratégica* para la compañía. Una visión estratégica indica las aspiraciones de la administración para la organización. Explica en forma detallada una dirección y describe el punto de destino.

¿Porqué tener una misión o una visión estratégica? Una visión estratégica y emprendedora es un requisito previo para un liderazgo estratégico efectivo. Un administrador no puede funcionar de una manera efectiva, sin un concepto claro de los negocios orientado hacia qué actividades de negocios debe buscar y qué clase de posición de mercado a largo plazo debe desarrollar frente a sus competidores.

---

<sup>1</sup> Thompson and Strickland. Administración Estratégica. Ciudad de México. McGraw-Hill. P.28

De manera que el desarrollo de una visión estratégica no es un ejercicio de fraguar palabras con el fin de crear un lema agradable e ilusorio para la compañía; más bien es un ejercicio de pensar estratégicamente sobre el futuro de una compañía, desarrollando un concepto viable de los futuros negocios y colocando a la empresa en una trayectoria específica con la cual la administración esté profundamente comprometida. Las visiones estratégicas trazan el futuro de una compañía. Las visiones estratégicas trazan el futuro de una compañía. El término de visión estratégica está inherentemente más orientado hacia el futuro que los términos que se utilizan a menudo, tales como *propósito de negocio o exposición de la misión*. Las exposiciones de la misión o del propósito del negocio que la mayor parte de las compañías incluyen en sus reportes anuales tienden a abordar más el presente que las aspiraciones y la dirección a largo plazo de la organización. Sin embargo, una exposición del propósito/la misión orientada al aquí y ahora, que ponga de relieve los límites del negocio actual de la compañía, es una lógica mirada y posición ventajosa desde la cual se puede observar el camino, decidir cuál debe ser la configuración de negocios y el enfoque al cliente de la empresa y trazar una trayectoria estratégica que deba seguir la compañía. Como regla, las visiones estratégicas deben plantear un horizonte de tiempo de una década o más.

**Las visiones estratégicas son específicas de la compañía, no genéricas.** Las exposiciones de las visiones estratégicas y de la misión de la compañía deben ser altamente personalizadas, únicas para la organización a la que van dirigidas. No es nada extraño que las compañías en la misma industria sigan, en forma significativa o incluso radical, diferentes trayectorias estratégicas. Por ejemplo, la misión actual y la dirección futura de un banco de Nueva York, activo a nivel global, tiene poco que ver con las de un banco provinciano de propiedad local, aún cuando ambos están en la industria bancaria. En general, toda la idea detrás del desarrollo de una exposición de la visión estratégica/misión es diferencias a una organización de otras en su industria y proporcionarle una identidad, un énfasis de negocios y una trayectoria para el desarrollo que sean propios y especiales.

Las exposiciones formuladas en forma genérica, en un lenguaje para todos y que podrían aplicarse igualmente a diversas compañías y líneas de negocios, no son útiles desde el punto de vista administrativo, no proporcionan una imagen mental de hacia dónde se dirige la compañía y no ofrecen una guía a los administradores para decidir cuáles actividades de negocios deben buscar y cuáles desechar, qué estrategias tienen más sentido o cómo manejar la compañía. Tampoco le proporcionan a los empleados e inversionistas una información útil de la dirección a largo plazo y la futura configuración de negocios de la compañía. Las exposiciones de la misión/visión formuladas con palabras ambiguas o vagas pueden tener cierto valor para las relaciones públicas, pero no ayudan a administrar a los administradores. Las mejores exposiciones de la visión se

formulan de una manera que aclare la dirección en la cual debe avanzar una organización.

**Los elementos de una visión estratégica.** Hay tres partes diferentes en la tarea de desarrollar una visión estratégica a futuro de los negocios de una compañía:

- Definir en qué negocio se encuentra actualmente la compañía, su sector y subsector.
- Decidir el curso estratégico a largo plazo que debe seguir la compañía, sus valores y principios.
- Comunicar la visión en formas que sean claras, excitantes e inspiradoras.

Definición del negocio actual de la compañía. No es tan fácil, como podría parecer, encontrar una definición estratégicamente perspicaz del negocio en el cual se encuentra actualmente una compañía.

**Cómo incluir los aspectos de qué, quién y cómo en la definición del negocio.** Para llegar a una definición del negocio que sea estratégicamente reveladora, es necesario incluir tres elementos:

3. Las necesidades del cliente, o qué es lo que se está tratando de satisfacer
4. Los grupos de clientes, o a quién se está tratando de satisfacer.
5. Las tecnologías utilizadas y las funciones desempeñadas, es decir, cómo se está tratando de satisfacer las necesidades de los clientes.

La definición de un negocio en términos de qué se debe satisfacer, a quién se debe satisfacer y cómo se conducirá la organización para producir la satisfacción, delimita lo que hace una compañía y el negocio en el cual se encuentra.

El simple hecho de saber qué productos o servicios proporciona una empresa nunca es suficiente. Los productos o servicios en sí mismos no son importantes para los clientes; un producto o un servicio se convierten en un negocio cuando satisfacen una necesidad o un deseo. Sin la necesidad o el deseo, no hay negocio. Los grupos de clientes vienen al caso porque indican el mercado al cual se va a servir, el territorio geográfico que se va a cubrir y los tipos de compradores que busca la empresa.

La tecnología y las funciones desempeñadas son importantes porque indican cómo podrá ser y cómo se podrá satisfacer la necesidad del cliente y qué tanto de la cadena de producción y distribución de la industria abarcarán sus actividades.

**Decisión de la visión estratégica a largo plazo para la compañía.** La tarea de abordar lo que puede ser y debe ser el negocio de una compañía en los próximos cinco o 10 años es una de las más intimidantes. Requiere un análisis racional de lo que debería estar haciendo la compañía con el fin de prepararse para los cambios por venir en su negocio actual, y de aprovechar las nuevas oportunidades de mercado recién desarrolladas. También requiere buenos instintos emprendedores, creatividad y un sentido intuitivo de lo que es capaz la compañía cuando se enfrenta a presiones y retos. La visión estratégica de la administración debe ser realista acerca de las condiciones de mercado, competitivas, tecnológicas, económicas, reguladoras y sociales a las cuales es probable que se enfrente y también ser realista acerca de los recursos y capacidades de la compañía. Una visión estratégica no debe ser una ilusión o una fantasía. De hecho, debe ser lo bastante imperativa para modelar las acciones de la compañía e impartirle energía a su estrategia.

A menudo, la consideración que proporciona el impulso es cómo posicionar mejor a la empresa para que tenga éxito en vista de los cambios que están produciéndose. Una actitud alerta a los vientos del cambio reduce las posibilidades de que la compañía quede atrapada en un negocio estático o en decadencia, o de dejar escapar nuevas oportunidades atractivas de crecimiento debido a la inactividad. Los buenos empresarios y estrategas tienen una visión aguda para hacer cambios hacia lo que el cliente desea y necesita, para los nuevos desarrollos tecnológicos, las oportunidades de penetrar en mercados extranjeros atractivos y otras señales importantes de negocios en crecimiento o disminución. Prestan una atención rápida a los problemas y quejas de los usuarios con los productos y servicios actuales en la industria. Escuchan con cuidado cuando un cliente dice: "si tan sólo...". Estos indicios y fragmentos de información los estimulan a pensar en forma creativa y estratégica en la forma de abrir nuevos terrenos. El trabajo del creador de la estrategia es evaluar los riesgos y los prospectos de trayectorias alternativas y tomar decisiones que definan la dirección con el fin de posicionar a la empresa para que tenga éxito en los años venideros. Una visión bien elegida y una misión del negocio a largo plazo preparan a una compañía para el futuro.

Comunicación de la visión estratégica La forma de comunicar la visión estratégica a los administradores y empleados de nivel inferior es casi tan importante como la

solidez estratégica del concepto de negocios y la dirección a largo plazo de la organización. La comunicación en un solo sentido pocas veces es adecuada; sin embargo, el diálogo con los empleados, que permite dar y recibir, funciona mejor. Las personas necesitan creer que la administración sabe hacia dónde está intentando llevar a la compañía, hacia dónde se dirigen sus mercados y qué cambios se esperan en el futuro. Cuando la administración puede describir una imagen de la trayectoria futura de la compañía en palabras que inspiren a los empleados e inciten u originen un esfuerzo organizacional dedicado, entonces la visión estratégica sirve como un poderoso instrumento motivacional. El lenguaje suave, las trivialidades y el estilo tedioso y empalagoso se deben evitar escrupulosamente, ya que pueden resultar contraproducentes. Los administradores necesitan comunicar la visión en palabras que induzcan la aceptación de los empleados, que desarrollen el orgullo de sentirse parte de la compañía y creen un poderoso sentido del propósito organizacional. Las personas se sienten orgullosas de pertenecer a una compañía que aspira a un curso estratégico significativo, que trata de ser lo mejor del mundo desde el punto de vista de la competencia y que beneficia a los clientes.

El hecho de tener un negocio dinámico le da energía a la estrategia de la compañía, une a la fuerza de trabajo, estimula un esfuerzo adicional y hace que las personas “vivan” el negocio, en vez de que simplemente se presenten a trabajar. En las organizaciones con una visión y una dirección a largo plazo recién revisadas, es de particular importancia que los ejecutivos proporcionen una explicación racional expedita de la nueva trayectoria estratégica y del porqué de la compañía debe empezar a delimitar una posición diferente de negocios. A menos que las personas comprendan la forma en la cual está cambiando el medio ambiente de negocios de una compañía y porqué ha trazado una nueva trayectoria, una nueva misión y una visión de negocios a largo plazo, hacen muy poco para obtener el compromiso de los empleados y su cooperación incondicional. La falla de los empleados en comprender o aceptar la necesidad de redirigir los esfuerzos organizacionales con frecuencia produce una resistencia al cambio y hace que resulte más difícil la maniobra de la organización por una nueva trayectoria recién elegida.

Las exposiciones mejor expresadas de la misión y la visión del futuro de una compañía son simples y fáciles de comprender, transmiten un significado inconfundible, generan entusiasmo por el curso futuro de la empresa y producen el esfuerzo y la dedicación personal de todos en la organización. Se deben presentar y después repetir una y otra vez como un reto organizacional meritorio, capaz de beneficiar a los clientes de una manera valiosa y significativa.

Una exposición de la visión estratégica y de la misión, bien concebida y expresada con palabras adecuadas, tiene un valor administrativo real:

- Cristaliza las propias opiniones de los ejecutivos señor acerca de la dirección a largo plazo de la empresa y de la futura estructura de negocios.
- Reduce el riesgo de una administración carente de visión y de una toma de decisiones carente de normas,
- Transmite un propósito organizacional que despierta la aceptación y el compromiso de los empleados y que los motiva para esforzarse al máximo y contribuir a lograr que la visión sea una realidad,
- Proporciona una señal que los administradores de un nivel inferior pueden utilizar con el fin de desarrollar misiones departamentales, determinar objetivos y crear estrategias funcionales que estén en sincronía con la dirección y la estrategia de la empresa,
- Ayuda a la organización a prepararse para el futuro.

**2.0. El Establecimiento de objetivos: la segunda tarea en la determinación de la dirección.** La determinación de objetivos convierte a la visión estratégica y al curso direccional en indicadores de desempeño específicos. Los objetivos representan un compromiso administrativo para lograr efectos y resultados específicos. Son un llamado a la acción y a los resultados. A menos que la dirección a largo plazo y la misión de negocios de una compañía se traduzca en indicadores de desempeño específicos y que los administradores se sientan presionados para mostrar un progreso hacia el logro de esos objetivos, es probable que las exposiciones de la misión y la visión acaben como palabras agradables, decorados de escaparates y sueños no realizados.

Las experiencias de numerosas compañías y administradores nos enseñan que las compañías cuyos administradores determinan objetivos para cada área de resultados clave y después presionan para seguir adelante, con acciones orientadas directamente al logro de esos resultados de desempeño, por lo común superan el desempeño de las compañías cuyos administradores muestran sus buenas intenciones, se esfuerzan al máximo y después esperan lo mejor.

Para que los objetivos funcionen como criterios de desempeño y de los progresos organizacionales, se deben expresar en términos cuantificables o mensurables y debe incluirse un límite de tiempo para su logro. Deben explicar en forma detallada cuánto de qué clase de desempeño y para cuándo. Esto significa evitar

las generalidades como “maximizar las utilidades”, “reducir costos”, “volverse más eficientes” o “incrementar las ventas”, lo que no especifica ni cuándo ni cómo.

**Objetivos estratégicos versus objetivos financieros:** ¿cuáles tienen precedencia? Aún cuando una empresa le asigna una elevada prioridad al logro de sus objetivos, tanto financieros como estratégicos, qué sucede cuando surge una situación en la ¿cual se debe hacer un trueque?, ¿una empresa que se encuentra bajo presión para mejorar sus utilidades a corto plazo, debe reducir sus programas de investigación y desarrollo que la podrían ayudar a lograr una ventaja competitiva sobre sus rivales clave en los años futuros?

Hay ciertos riesgos de que la administración se dé por vencida debido al tiempo y, una vez más, el atractivo de las ganancias inmediatas cuando eso significa igualar medidas estratégicas que crearían una posición de negocios más poderosa, o prescindir de ellas. Una compañía que constantemente deja pasar las oportunidades de reforzar su posición competitiva a largo plazo, con el fin de obtener mejores ganancias financieras a corto plazo, corre el riesgo de diluir su competitividad, de perder el ímpetu en sus mercados y de perjudicar su habilidad de impedir los retos de rivales ambiciosos.

**El concepto del propósito estratégico.** Los objetivos estratégicos de una compañía son importantes porque indican el propósito estratégico que va a delimitar una posición de negocios particular. El propósito estratégico de una compañía grande puede ser el liderazgo en la industria a escala nacional o global; el de una compañía pequeña puede ser dominar un nicho de mercado; el de una empresa prometedor puede ser superar a los líderes del mercado; el de una compañía innovadora en el aspecto de la tecnología puede ser convertirse en pionera de un descubrimiento prometedor y crear toda una nueva perspectiva de los productos, que cambie la forma de trabajar y vivir de las personas, algo que muchas compañías emprendedoras están tratando de hacer por medio de internet.

El horizonte de tiempo que es la base del propósito estratégico de una compañía es a largo plazo. Las compañías ambiciosas casi invariablemente empiezan con propósitos estratégicos que están fuera de proporción con sus capacidades y sus posiciones de mercado inmediatas. Las pequeñas empresas bien administradas, que están decididas a lograr objetivos estratégicos ambiciosos que excedan a su capacidad y sus recursos actuales a menudo resultan ser competidoras más formidables que las compañías más grandes, ricas en recursos, pero con propósitos estratégicos modestos.

**La necesidad de objetivos de gran alcance y de corto alcance.** La determinación de objetivos debería resultar en indicadores de desempeño de corto y largo alcance. En ausencia de una crisis inminente, o de una razón apremiante para reforzar la posición a largo plazo y el desempeño futuro de una compañía, los administradores se inclinan por el corto plazo y a concederle mayor prioridad a lo que se debe hacer con las cifras planeadas para el año en curso. Por supuesto, el problema de concederle mayor importancia a los objetivos de corto plazo es el potencial para que se descuiden las acciones orientadas a mejorar la posición de negocios de la compañía y mantener su habilidad de generar buenos resultados a largo plazo. La determinación de indicadores de desempeño temerarios y de largo alcance y la presión sobre los administradores para que entreguen resultados, ayuda a equilibrar las prioridades entre los resultados y las acciones a corto plazo y las acciones calculadas para asegurar la competitividad y el desempeño financiero de la compañía a lo largo del camino. La determinación de indicadores de desempeño temerarios y de largo alcance y la presión sobre los administradores a que empiecen a emprender acciones ahora, con el fin de llegar a los niveles de desempeño deseados más adelante.

Al explicar en forma detallada los resultados a corto plazo que se van a lograr, los objetivos de gran alcance indican la rapidez con la cual la organización quiere que progrese la organización, así como el nivel de desempeño que se quiere lograr durante los dos o tres períodos siguientes.

**Los objetivos son necesarios en todos los niveles organizacionales.** Para que el pensamiento estratégico y la toma de decisiones impulsada por la estrategia impregnen la cultura organizacional, se deben establecer objetivos de desempeño no sólo para la organización como un todo, sino para cada uno de los negocios separados, las líneas de productos, las áreas funcionales y los departamentos de la organización. Sólo cuando uno de los objetivos estratégicos y financieros respaldan el logro de los objetivos estratégicos y financieros de la compañía, el proceso de determinación de objetivos está lo suficientemente completo para concluir que cada parte de la organización conoce su papel estratégico y las varias unidades organizacionales están listas a ayudar a toda la organización.

**3.0. Creación de una estrategia: la tercera tarea en la determinación de la dirección.** Las organizaciones necesitan estrategias que las guíen acerca de cómo lograr los objetivos y cómo buscar la misión de los negocios y la visión estratégica de la organización. La creación de la estrategia concierne al ¿cómo?: ¿cómo lograr los objetivos del desempeño?, ¿cómo superar la competencia de los rivales?, ¿cómo lograr una ventaja competitiva sustentable?, ¿cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa?, ¿cómo lograr que la visión estratégica de la empresa sea una realidad para la compañía?.

Es necesaria una estrategia para la compañía como un todo, para cada negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional de cada negocio, como investigación y desarrollo, compras, producción, ventas y mercadotecnia, finanzas, servicio al cliente, sistemas de información, etc. La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas. Al crear una estrategia a partir de muchas opciones factibles, un administrador actúa como forjador de respuestas para el cambio en el mercado, un buscador de nuevas oportunidades y un sintetizador de los diferentes enfoques y medidas que se adoptan en diversos momentos en varias partes de la organización.

Sin embargo, en la creación de la estrategia es necesario mantener la atención en las facetas más importantes del plan de acción de la administración para manejar la empresa, es decir, en aquellas acciones que determinan qué posición de mercado está tratando de delimitar la compañía y que aseguran que ésta tenga éxito. Los aspectos de un bajo nivel de prioridad (si se debe incrementar el presupuesto de publicidad y los dividendos, ubicar una nueva planta) y las labores administrativas rutinarias no son básicos para la estrategia, aún cuando es necesario abordarlos. La estrategia está orientada inherentemente a la acción: concierne a lo que se debe hacer y cuándo. A menos que haya una acción, algo suceda o que alguien haga algo, el pensamiento y la planeación estratégica simplemente se desperdician y, en última instancia, no valen nada.

La estrategia de una organización evoluciona a lo largo del tiempo. Se desconoce el futuro, de manera que la administración no puede planear con anticipación la estrategia de la compañía sin tener una razón para cambiar una parte u otra medida que pasa el tiempo. La reacción y la respuesta ante acontecimientos impredecibles en el medio ambiente que la rodea es una parte normal y necesaria del proceso de creación de la estrategia. Siempre hay algo nuevo ante lo cual es necesario reaccionar y siempre hay alguna ventaja estratégica que se abre, ya sea debido a nuevos desarrollos competitivos, a tendencias del presupuesto en las necesidades y expectativas del comprador, a incrementos o disminuciones inesperados en los costos, a fusiones y adquisiciones entre los principales actores de la industria, a nuevas regulaciones, al hecho de que las barreras comerciales suban o bajen, o a otros incontables acontecimientos que hacen que resulte necesario alterar un aspecto y después otro de la estrategia actual. Esta es la razón por la cual la tarea de crear una estrategia nunca termina. Y también es la razón por la cual la estrategia real de la compañía resulta ser una mezcla de planes e intenciones administrativos y de reacciones adecuadas a los nuevos desarrollos.

Aún cuando la mayor parte del tiempo la estrategia de una compañía evoluciona incrementalmente, hay ocasiones en que puede ser revolucionaria porque rompe con las reglas y redefine la industria y la forma en la cual opera. Una estrategia puede desafiar los convencionalismos fundamentales volviendo a concebir un producto o un servicio, mediante la redefinición del mercado o volviendo a trazar las fronteras de la industria.

**Estrategia Corporativa.** La estrategia corporativa es el plan de acción administrativo general de una compañía diversificada. La estrategia corporativa se extiende a nivel de toda la compañía, cubriendo todos sus negocios certificados. Se compone de medidas que establecen una posición de negocios en diferentes industrias y de los enfoques que se emplean para manejar el grupo de negocios de la compañía.

La creación de la estrategia corporativa para una compañía diversificada implica cuatro clases de iniciativas:

1. *Crear medidas para establecer posiciones en diferentes negocios y lograr la diversificación*

En una compañía diversificada, una parte clave de la estrategia corporativa es en cuántos negocios y de qué clase desea participar la compañía; de una manera específica, en qué industrias debe intervenir y si debe ingresar en ellas iniciando un nuevo negocio o adquiriendo otra compañía (un líder establecido, una compañía prometedora, una compañía en problemas con potencial para un cambio total). Esta parte de la estrategia corporativa establece si la diversificación tiene una base limitada en algunas industrias o amplía en muchas y si los diferentes negocios estarán relacionados o no.

*2. Iniciar acciones para mejorar el desempeño combinado de los negocios hacia los cuales se ha diversificado*

A medida que se crean posiciones en las industrias elegidas, la creación de estrategia corporativa se concentra en las formas de reforzar las posiciones competitivas y las utilidades a largo plazo de los negocios en los cuales ha intervenido la empresa. Las matrices corporativas pueden ayudar a sus subsidiarias de negocios a tener más éxito, financiando cierta capacidad adicional mediante mejoramientos en la eficiencia, proporcionando las capacidades de las cuales carecen y un conocimiento administrativo práctico, adquiriendo otra compañía en la misma industria o fusionando las dos operaciones en un negocio más poderoso y/o adquiriendo nuevos negocios que complementen vigorosamente los negocios existentes. La estrategia general de la administración para mejorar el desempeño a nivel de toda la compañía por lo común implica estrategias de crecimiento rápido en los negocios más prometedores, manteniendo en condiciones florecientes los otros negocios fundamentales, iniciando esfuerzos de cambio en los negocios con un desempeño débil pero que tienen potencial, y eliminando los que ya no son atractivos o que no se ajustan a los planes de gran alcance de la administración.

*3. Buscar formas de captar la sinergia entre unidades de negocios relacionadas y convertirla en una ventaja competitiva*

Cuando una compañía se diversifica hacia negocios con tecnologías relacionadas, con características de operación similares, con canales de distribución o clientes comunes, o con alguna otra relación sinérgica, gana un potencial de ventaja competitiva que no está abierto para una compañía que se diversifica hacia negocios no relacionados totalmente. La diversificación relacionada ofrece oportunidades para transferir habilidades, compartir los conocimientos y la experiencia o las instalaciones y apalancar una marca común, reduciendo así los costos totales, reforzando la competitividad de algunos de los productos de la

compañía o mejorando las habilidades de las unidades de negocios particulares, todo lo cual puede representar una importante fuente de ventaja competitiva y proporcionar la base para una mayor ganancia corporativa general.

*4. Establecer prioridades de inversiones y guiar los recursos corporativos hacia las unidades de negocios más atractivas*

Los diferentes negocios de una compañía diversificada por lo común no son igualmente atractivos desde el punto de vista de la inversión de fondos adicionales. Esta faceta de la creación de la estrategia corporativa implica canalizar los recursos hacia áreas cuyos potenciales de ganancias son más elevados y a desviarlos de las áreas en donde son más bajos. La estrategia corporativa puede incluir la eliminación de unidades de negocios que tienen un desempeño deficiente o de aquellas que forman parte de una industria cada vez menos atractiva. La eliminación libera las inversiones improductivas para desplegarlas hacia unidades de negocios prometedoras o financiar nuevas adquisiciones atractivas.

La estrategia corporativa se crea en los niveles más altos de la administración. Por lo común, los ejecutivos senior a nivel corporativo tienen la responsabilidad principal de idear nuevas estrategias corporativas y elegir entre cualquiera de las acciones recomendadas que puedan surgir de los administradores en un nivel inferior. Los jefes de las unidades de negocios clave también pueden influir, en especial en las decisiones estratégicas que afectan el negocio que manejan. El consejo de administración de la compañía por lo común revisa y aprueba las principales decisiones estratégicas.

## 2. ESTUDIO DE MERCADO, METODOLOGIA Y RESULTADOS

Para poder derivar un estudio de mercado de carácter científico, debió buscarse la asesoría de un profesional conocedor del tema, para lo cual se concretó la asesoría del profesor Elvís Castro experto de la Universidad Cooperativa de Colombia, quien orientó técnicamente el mismo. Se mencionan, a continuación tanto los aspectos metodológicos de relevancia, como las definiciones propias de un estudio de mercado.

**Cómo motivar al entrevistado para responder.** “Incluso si los entrevistados pueden responder una pregunta en particular, puede ser que no quieran hacerlo, ya sea porque se requiere de mucho esfuerzo, la situación o el contexto no sea el apropiado, no sean aparentes los propósitos o necesidades legítimos, o la información que se pide es delicada”<sup>2</sup>.

La mayoría de los entrevistados no está dispuesta a dedicar mucho esfuerzo para proporcionar información. Suponga que el investigador se interesa en determinar en qué departamentos de una tienda los participantes adquirieron mercancía en su visita más reciente. Esta información se puede obtener en dos formas, por lo menos. Se puede pedir al entrevistado que mencione todos los artículos comprados en su visita más reciente a la tienda o bien podría proporcionar una lista de los departamentos y pedir al entrevistado que marque los correspondientes. En este trabajo se escogió la segunda: por esto cada una de las preguntas tiene su selección múltiple.

Así mismo, los entrevistados no están dispuestos a divulgar información que no consideren cumple con un propósito legítimo. Explicar porqué se necesitan los datos puede lograr que la petición de información parezca legítima y quizá se incremente la disposición de los entrevistados para contestar.

Al comienzo de la encuesta se aclara: “Un grupo de estudiantes de la Facultad de Administración de Empresas de La Universidad Cooperativa de Colombia está elaborando un estudio de preferencias, para el montaje de una empresa dedicada a la Alta Joyería en la ciudad de Barrancabermeja. La información dada por el entrevistado se analizará internamente y este estudio guardará las normas éticas y de confidencialidad requeridas para estos casos. Los resultados serán compartidos con Usted a la dirección que nos compartió anteriormente.”

---

<sup>2</sup> PETER, J. Paul. Marketing para no conocedores. México, 1992 p.92

Las alternativas de respuesta deben incluir el conjunto de todas las opciones posibles. El lineamiento general es mencionar todas las alternativas que pueden tener importancia e incluir una con el nombre de “otros (favor especificar)”. Las alternativas de respuesta deben ser mutuamente excluyentes. Así mismo, los entrevistados deben poder identificar una alternativa a menos que el investigador permita en forma específica dos o más opciones. La tendencia por el orden o la posición es la inclinación de los entrevistados a marcar una alternativa sólo porque ocupa cierta posición o se menciona en un orden determinado. Los entrevistados tienden a marcar la primera o última opción en una lista, sobretodo la primera. Para una lista de números, existe una tendencia hacia el valor central de la lista. A fin de controlar las tendencias por el orden, deben prepararse varias formas del cuestionario en las que varíe el orden en el que se presenten las alternativas. Cada alternativa debe aparecer una vez en cada una de las posiciones extremas, una vez en el centro y una vez en un lugar intermedio.

Las preguntas de opción múltiple superan muchas de las desventajas de las preguntas abiertas porque se reducen las tendencias del entrevistador y estas preguntas se formulan con rapidez. Así mismo, la codificación y el procesamiento de datos son mucho menos costosos y se lleva menos tiempo.

Las preguntas de opción múltiple no están exentas de desventajas. Se requiere un esfuerzo considerable para diseñar preguntas de opción múltiple efectivas. Es probable que se requiera una investigación de exploración que utilice preguntas abiertas, a fin de determinar las alternativas que no se mencionan. Incluso, si se incluye una categoría de “otros (favor especificar)”.

Con las siguientes técnicas, es posible motivar a los entrevistados para que proporcionen la información que no están dispuestos a proporcionar:

- Incluya los temas delicados al final del cuestionario. Para entonces, ya se superó la desconfianza inicial, se estableció armonía, se estableció la legitimidad del proyecto y los entrevistados están más dispuestos a proporcionar información.
- Introduzca la pregunta con una afirmación, que muestre un comportamiento común.

**Vocabulario indicado que debe contener una encuesta.** En un cuestionario deben utilizarse palabras comunes y éstas deben ir de acuerdo con el nivel de vocabulario de los entrevistados. Al elegir las palabras, es preciso tener en cuenta que la persona promedio del mercado seleccionado tiene educación secundaria mínimo. Debe evitarse el uso de palabras técnicas. La mayoría de los entrevistados por lo común no comprenden los tecnicismos de mercadotecnia.

## **1.0. ASPECTOS DE LA MUESTRA**

**Muestra.** El objetivo de la mayor parte de los proyectos de investigación de mercados es obtener información sobre las características o parámetros de una población. Una población es el conjunto de todos los elementos que comparten algún grupo de características comunes y que forman el universo para el propósito del problema de la investigación de mercados. Por lo regular, los parámetros de la población son números, como la proporción de consumidores que son leales a una marca determinada.

Una muestra es un subgrupo de la población que se selecciona para participar en el estudio. Las características de la muestra, llamadas estadísticas, se utilizan para hacer inferencias sobre los parámetros de la población. Las inferencias que unen las características de la muestra con los parámetros de la población, son los procedimientos de estimación y las pruebas de la hipótesis. Para el caso particular de la monografía, la población objetivo o meta del estudio de mercado, es de cinco mil, doscientos setenta y un (5.271) trabajadores y pensionados de ubicados geográficamente en Barrancabermeja, según la base de datos suministrada por el Departamento de Salud de la clínica Ismael Darío Rincón de Ecopetrol.

**El proceso de diseño de la muestra.** El proceso de diseño de la muestra incluye cinco pasos. Estos pasos están estrechamente interrelacionados y son relevantes para todos los aspectos del proyecto de investigación de mercados, desde la definición del problema hasta la presentación de los resultados.

**Definición de la población meta u objetivo.** El diseño de la muestra empieza con la especificación de la población meta. La población meta es el conjunto de elementos u objetos que poseen la información que se busca y sobre los que deben hacerse las inferencias. La población meta debe definirse con precisión. La definición inexacta de la población meta dará como resultados una investigación ineficaz en el mejor de los casos y engañosa en el peor. La definición de la población meta comprende la traducción de la definición del problema a una afirmación exacta sobre quién debe incluirse en la muestra y quién no.

La población meta para esta investigación está definida por todos los trabajadores y jubilados de la Empresa Colombiana de Petróleos que viven en Barrancabermeja y sus alrededores. Se cuenta con una base de datos actualizada que brinda los siguientes datos:

- 1.0 Número de trabajadores activos: 2428
- 2.0 Número de Trabajadores temporales: 1081
- 3.0 Número de jubilados: 1762.
- 4.0 Población Meta: 5271.

Determinación del tamaño de la muestra

$P' = 0,5$ , probabilidad de aceptación

$Q' = 0,5$  probabilidad de rechazo

$1 - \alpha =$  nivel de confianza = 95%, entonces  $= 1.96$

$e =$  error de estimación = 10 %

Tamaño de muestra = 92 aproximando = 100

Determinación del tipo de muestreo: estratificado por edades, sacando proporcionalmente un número de datos por cada intervalo o estrato de manera aleatoria. Se decidió este tipo de muestreo porque garantiza, tanto confiabilidad como también un tamaño de muestra no muy vasto, y ello permite reducir costos en el estudio de mercado. La confiabilidad, permite que se incluya en la muestra individuos estratificados en un amplio abanico de rangos de edades y que a su vez poseen capacidad de decisión y de gasto.

## **2.0. ASPECTOS DE IMPORTANCIA DEL DISEÑO DE LA ENCUESTA**

El diseño de encuestas, debe ser un elemento que precise tanto el gusto, como las capacidades económicas del cliente potencial, que caracterice además de lo anterior, en qué situaciones y motivaciones decide en particular comprar joyería y cual es su presupuesto para esa inversión. Todas estas preguntas y otras,

ayudarán a determinar no solo el tamaño del mercado potencial, sino además sus características del cliente potencial, ello es un insumo de alto valor, para definir las estrategias y el modelo de negocio.

**Preguntas de inicio.** Las preguntas de inicio pueden ser cruciales para ganar la confianza y cooperación de los entrevistados. Deben ser interesantes, sencillas y no representar una amenaza. Las preguntas que piden a los entrevistados su opinión pueden ser preguntas de inicio porque a la mayoría de los entrevistados les agrada expresar su opinión.

**Orden Lógico.** Las preguntas deben hacerse con un orden lógico. Todas las preguntas que tratan sobre un tema en particular deben formularse antes de empezar uno nuevo. Al cambiar de temas, deben utilizarse frases de transición breves para ayudar a que los entrevistados cambien de ideas. Debe haber un encadenamiento secuencial y temático en el orden de las encuestas.

**Prueba Previa.** La prueba previa se refiere a la prueba del cuestionario en una muestra reducida de entrevistados a fin de identificar y eliminar los problemas potenciales. Incluso el mejor cuestionario puede mejorarse por medio de la prueba previa. Por regla general, un cuestionario no debe utilizarse en el trabajo de campo sin realizar las pruebas adecuadas. Una prueba previa, debe ser extensa. Deben probarse todos los aspectos del cuestionario, incluyendo el contenido el contenido de las preguntas, la redacción, la secuencia, la forma y la disposición, la dificultad y las instrucciones. Los entrevistados en la prueba previa deben ser similares a aquellos a aquellos que se incluirán en la encuesta real, en términos de las características, familiaridad con el tema y actitudes y comportamientos de interés. En otras palabras, los entrevistados para la prueba previa y para la encuesta real deben seleccionarse de la misma población.

Las pruebas previas se llevan a cabo mejor por medio de entrevistas personales, incluso si la encuesta real se va a realizar por correo o telefónicamente, puesto que los entrevistadores pueden observar las reacciones y actitudes de los participantes. Después de hacer los cambios necesarios, puede llevarse a cabo otra prueba previa por correo o teléfono si en la encuesta real no se utilizan estos métodos. Las últimas pruebas previas deben revelar los problemas relacionados con el método de entrevista. Hasta donde sea posible, una prueba previa debe comprender la aplicación del cuestionario en un ambiente y un contexto similar al de la encuesta real.

Para este trabajo se aplicó una prueba previa a seis (6) docentes de la Universidad Cooperativa de Colombia de Barrancabermeja. A partir de esta aplicación y de los comentarios de los entrevistados, se diseñó la entrevista final que se aplicó a 110 trabajadores petroleros. En el anexo 1, se copia la muestra de la entrevista aplicada.

En el anexo 2 se pueden encontrar los resultados de las 105 entrevistas realizadas a los integrantes de la muestra y a continuación se realizará el análisis de las respuestas encontradas para cada una de las preguntas.

### **3.0. ANALISIS DE RESULTADOS**

La encuesta definitiva, una vez validado el piloto con los docentes de la UCC, dio como resultado un test de nueve (9) preguntas, que fueron aplicadas acorde con las recomendaciones del profesor experto. A continuación se sintetizan los resultados de cada una de las nueve preguntas y se efectúa un análisis tanto individual, como sistémico y relacional.

#### **1.0.0. Pregunta 1. En el caso de decidir dar un regalo especial a la persona de sus afectos ¿que tipo de joya le regalaría?**

Cadena

Reloj

Dije

Lapicero

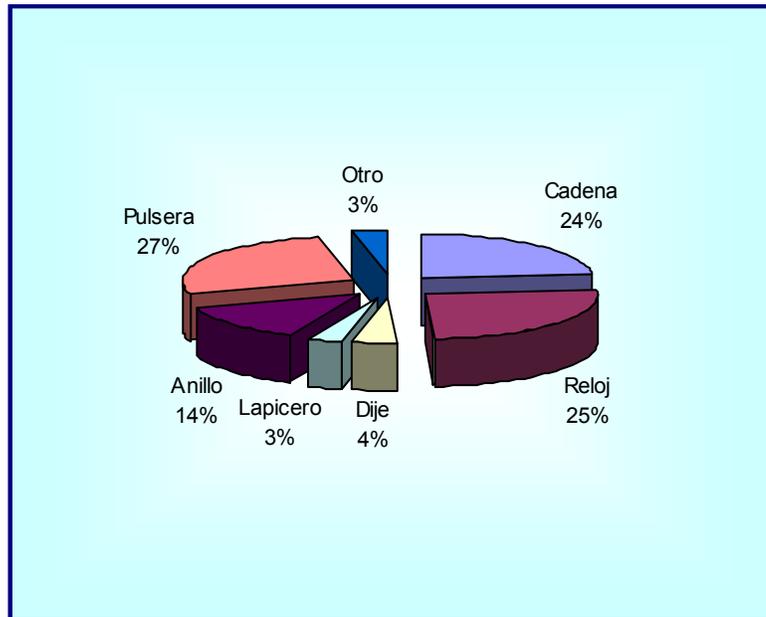
Anillo

Pulsera

Otro \_\_\_\_\_ Cuál \_\_\_\_\_

Las respuestas se pueden ver en la figura 1.

**Figura 1. Resultados en porcentaje, según la selección de joyas.**



Fuente: Autor

Esta pregunta tiene, también, por objeto “romper el hielo” al iniciar la conversación y el entrevistado pudiera pensar “quién es la persona de mis afectos” entre sonrisas.

La joyería ocupa un alto espacio a la hora de decidir el tipo de regalo. Un 69% de la selección está repartido entre la joyería clásica, que es el objeto de este estudio, ello confirma que efectivamente hay una intención marcada de potenciales compradores locales, en el mercado de demandantes con afinidad petrolera de la ciudad, de regalar artículos de joyería en un 69%. Se confirma entonces que los regalos, souvenirs y detalles en épocas especiales para el núcleo familiar del empleado, está fuertemente mentalizado a la compra de joyas.

Este conocimiento entonces si es de mucha utilidad, para mercadear al empleado o pensionado para las épocas de cumpleaños, bautizos, primeras comuniones, grados y onomásticos especiales.

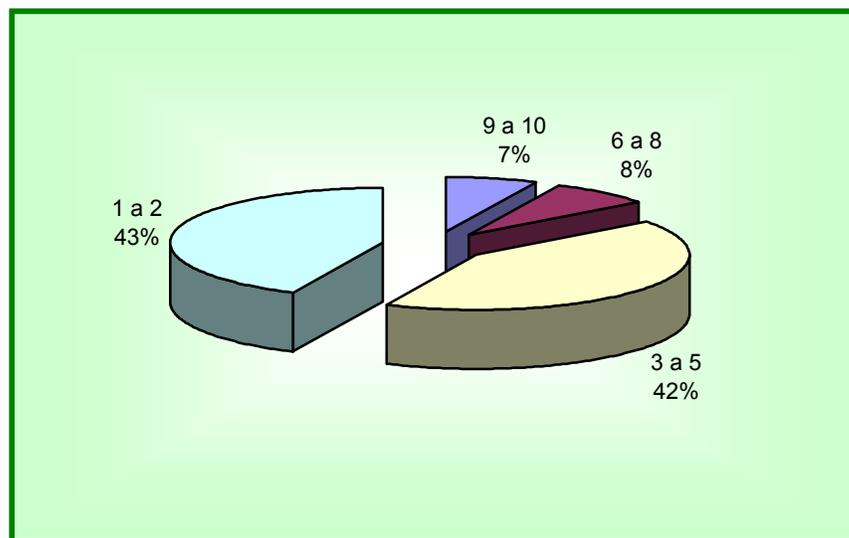
**2.0.0. Pregunta 2. De los 10 últimos regalos ofrecidos por Usted, ¿cuántos tienen relación con las joyas?**

- 9-10

- 6-8
- 3-5
- 1-2

Las respuestas a esta pregunta se pueden ver en la figura 2.

**Figura 2. Resultado en porcentaje según el número de regalos con joyas en el último año.**



**Fuente: Autor**

El 85% de los entrevistados ha comprado entre 1 y 5 joyas en las últimas diez compras. En la muestra, se puede observar que cuando se tiene la necesidad de comprar un regalo, la gran mayoría de las personas acude al formato de joya, para sortear la situación. Un 8% ha comprado entre 6 y 8 joyas de los 10 últimos regalos, confirmando la teoría de que la joyería es un referente importante cuando se quiere o se debe entregar un obsequio.

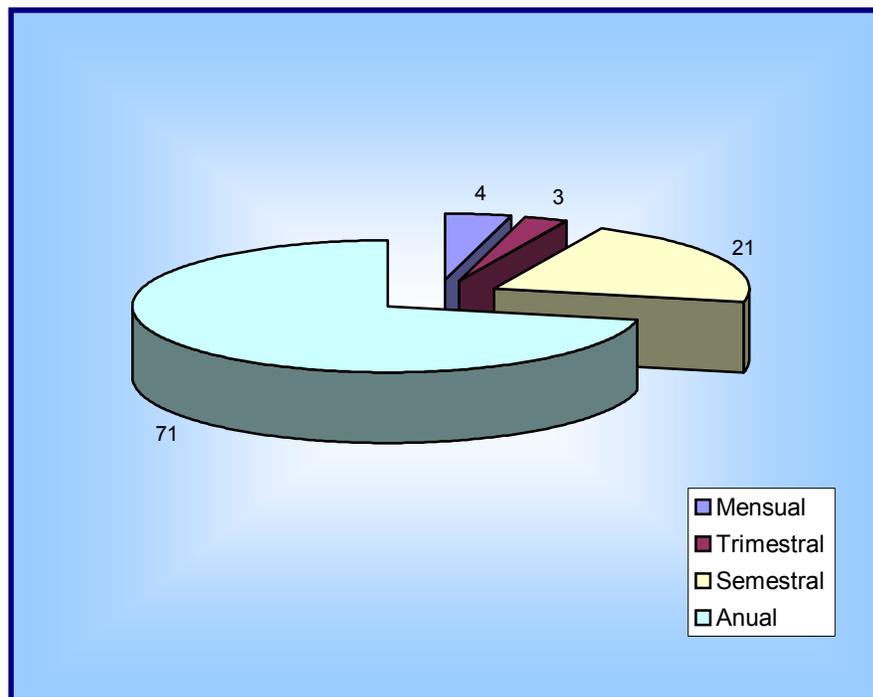
Esta Información es de interés, en el sentido de que hay una alta frecuencia de demanda de joyas, cada vez que se decide por un regalo. La probabilidad en general de decidir por una joya, confirmado por la historia del mercado objetivo, es de. 85%, lo cual es relevante. Sería de gran utilidad, procurar establecer una estrategia comercial y psicológica en el mercado objetivo, para reafirmar y darle continuidad a esta tendencia.

**3.0.0. Pregunta 3. ¿Con qué frecuencia compra usted joyas?**

- a) mensual
- b) trimestral
- c) semestral
- d) anual

El 71% de la población hace una compra cada año en joyas, el 21% las hace semestralmente y el 7% compra mensual o trimestralmente. Quiere decir que existe una inversión al menos anual en estos artículos, de manera que se convierte en un hábito de consumo, pues este comportamiento es afín con el comportamiento conductual confirmado en la pregunta inmediatamente anterior. El mercado es conservador en los hábitos de compras de joyería (Figura 3).

**Figura 3. Frecuencia anual de compra**



Fuente: Autor

**4.0.0. Pregunta 4. Estos regalos especiales tendrían un valor aproximado en promedio cada uno de:**

- \$50.000-\$100.000
- 100.000-200.000
- 200.000-500.000
- 500.000 o más

Los resultados de lo que respondieron los encuestados, indica que el 6% compra regalos con valores mayores a 500.000 pesos, el 16% valores comprendidos entre doscientos mil y quinientos mil pesos, el 34% regalos entre los cien mil y doscientos mil pesos y un considerable 41% realiza compras en joyería entre los cincuenta mil y cien mil pesos.

Estimación del tamaño del mercado actual, para los clientes regulares de joyería, que compran hasta \$200.000 por ocasión, según la encuesta. Se desprecian los clientes eventuales.

- La demanda anual estimada del mercado objetivo en joyas, para clientes que compran una vez al año (71%)=

= Tamaño del mercado x 85% que tradicionalmente compran joyas x 71% compran una vez en el año x \$500.000 pesos /regalo en el año x 6% que compra mas de 500.000 pesos =

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 71% compran una vez en el año x \$500.000 pesos /regalo en el año x 6% =

= \$ 95,4 millones de pesos /año

Más los que compran entre 200.000 y 500.000 (16%);

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 71% compran una vez en el año x \$350.000 pesos /regalo en el año x 16% = 178,1 millones de pesos / año.

Más los que compran entre 100.000 y 200.000 (34%);

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 71% compran una vez en el año x \$150.000 pesos /regalo en el año x 34% = 162,2 millones de pesos / año.

Más los que compran entre 50.000 y 100.000 (41%);

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 71% compran una vez en el año x \$75.000 pesos /regalo en el año x 41% = 97,8 millones de pesos / año.

*Demanda total, para individuos que compran una vez al año = 533,5 millones de pesos al año.*

- La demanda anual estimada del mercado objetivo en joyas, para clientes que compran dos (2) veces al año (21%):

= Tamaño del mercado x 85% que tradicionalmente compran joyas x 21% compran una vez en el año x \$500.000 pesos /regalo en el año x 6% que compra mas de 500.000 pesos =

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 21% compran una vez en el año x \$500.000 pesos /regalo en el año x 6% = 28,2 millones de pesos /año

Más los que compran entre 200.000 y 500.000 (16%);

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 21% compran una vez en el año x \$350.000 pesos /regalo en el año x 16% = 52,6 millones de pesos / año.

Más los que compran entre 100.000 y 200.000 (34%);

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 21% compran una vez en el año x \$150.000 pesos /regalo en el año x 34% = 47,9 millones de pesos / año.

Más los que compran entre 50.000 y 100.000 (41%);

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 21% compran una vez en el año x \$75.000 pesos /regalo en el año x 41% = 28,9 millones de pesos / año.

Tamaño en pesos de hoy del mercado objetivo y potencial, para quienes compran dos (2) veces en el año = 157,6 millones de pesos / año.

- La demanda anual estimada del mercado objetivo en joyas, para clientes que compran mensualmente o trimestralmente (7%) =

= Tamaño del mercado x 85% que tradicionalmente compran joyas x 7% compran una vez en el año x \$500.000 pesos /regalo en el año x 6% que compra mas de 500.000 pesos =

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 7% compran una vez en el año x \$500.000 pesos /regalo en el año x 6% = 28,2 millones de pesos /año

Más los que compran entre 200.000 y 500.000 (16%);

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 7% compran una vez en el año x \$350.000 pesos /regalo en el año x 16% = 8 millones de pesos / año.

Más los que compran entre 100.000 y 200.000 (34%);

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 7% compran una vez en el año x \$150.000 pesos /regalo en el año x 34% = 15,9 millones de pesos / año.

Más los que compran entre 50.000 y 100.000 (41%);

= 5.271 clientes potenciales x 85% que tradicionalmente compran joyas x 7% compran una vez en el año x \$75.000 pesos /regalo en el año x 41% = 9,6 millones de pesos / año.

Tamaño en pesos de hoy del mercado objetivo y potencial, para quienes compran mensual o trimestralmente = 61,7 millones de pesos / año.

Podemos concluir entonces, que el tamaño del mercado de venta de joyas para la población objetivo descrita, es de 533,3 millones, mas 157,6 millones mas 61,7 millones, es decir en total; 752,8 millones de pesos por año.

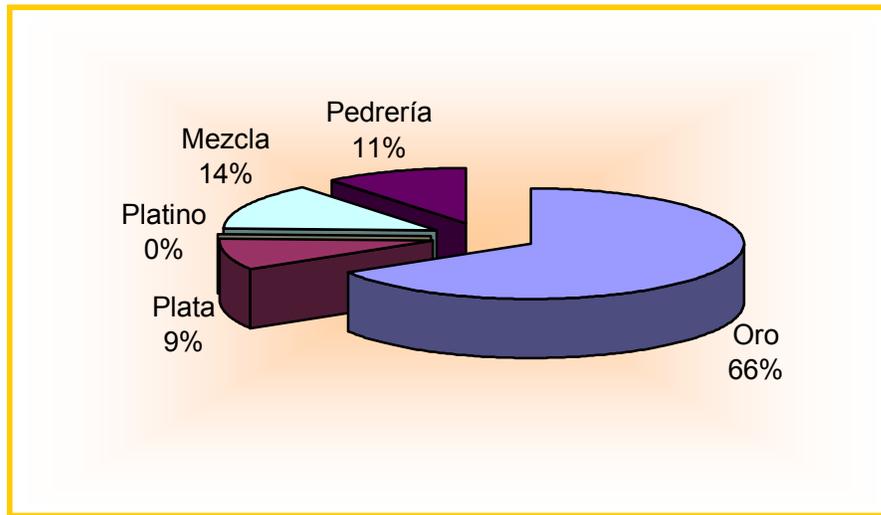
**5.0.0. Pregunta 5. De las joyas descritas anteriormente, la mayor proporción son joyas elaboradas en:**

- Oro
- Plata
- Platino
- Mezcla de las anteriores
- Mezclas con pedrería

## **5.0**

Esta es la pregunta que quiere enfocar mejor el trabajo del negocio y en la figura 4 se puede ver las tendencias.

**Figura 4. Tendencias del material de las joyas**



**Fuente: Autor**

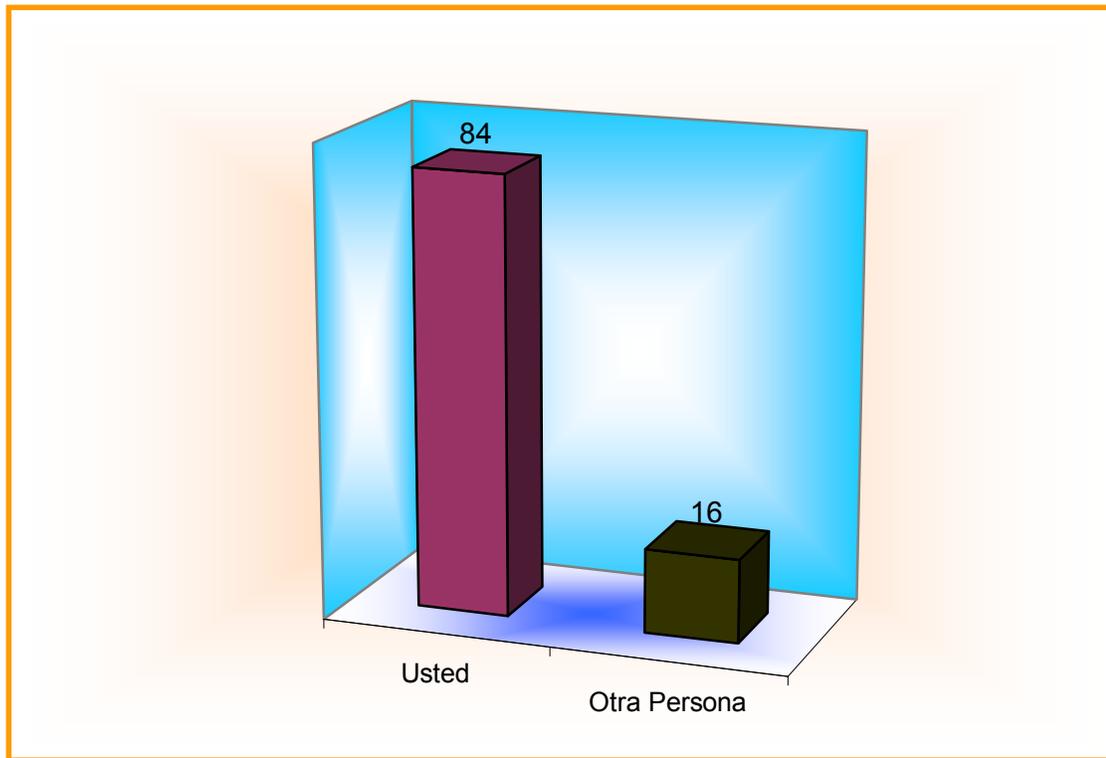
El 66% de los encuestados prefieren las joyas en oro. Al mezclar el oro, la plata y la mezcla de las se obtiene que el 89% de las selecciones corresponden a joyería objeto del mercado. También se observa que la pedrería, ocupa el 11% de la muestra. Este no es el objeto del trabajo, ya que se considera que es otro mercado y que obedece a una moda o tendencia actual.

Esta información es relevante para seleccionar los proveedores del negocio y al tamaño de la cartera y de la política del tamaño de los inventarios, pues el costo del oro es oneroso.

**6.0.0. Pregunta 6. Si tiene la posibilidad de seleccionar una joya para regalar ¿quién toma la decisión de la compra?**

- e) ¿Usted?
- f) ¿Otra persona? Quien

**Figura 5. Persona que selecciona la joya a comprar**



**Fuente: Autor**

Esta pregunta tiene como objetivo definir el individuo que toma la decisión de hacer la compra y existen dos posibilidades: que sea el titular de la entrevista o que sea su esposo(a).

Según los entrevistados, ellos mismos, en una gran mayoría toman la decisión de comprar los regalos, por lo que se puede inferir que el proceso de mercadeo debe hacerse e influenciarse directamente con los titulares mercado propuesto. Es interesante entender también que las modalidades de venta, igualmente deben diseñarse para la capacidad de esta persona, particularmente las opciones de crédito.

#### **7.0.0. Pregunta 7. ¿Cuál medio emplea para conocer las tendencias (modas) de joyería?**

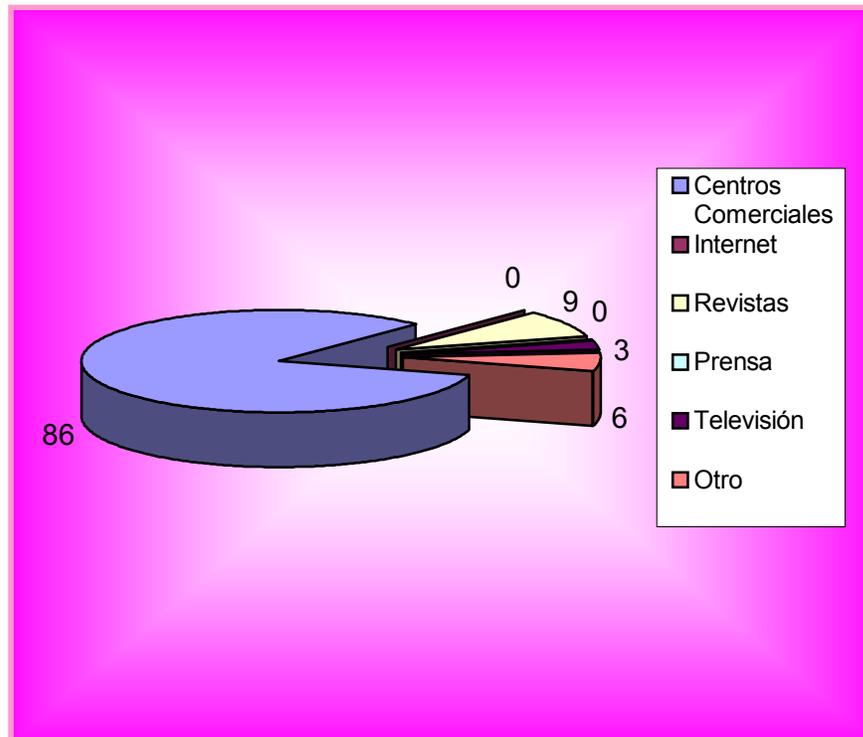
- Visitas a centros comerciales
- Internet

- Revistas: Cuál \_\_\_\_\_
- Prensa
- Televisión

Un 86% de todos los entrevistados mostraron la selección de los centros comerciales como el sitio en el que se detallan las joyas que se van a comprar. Las revistas ocupan el 9% y la televisión el 3%. Una debilidad encontrada en Barrancabermeja es la ausencia de centros comerciales para “vitriniar” y las pocas joyerías existentes (3) no dan la suficiente comodidad para hacerlo, y una variedad limitada.

Lo anterior representa una amenaza y una debilidad para el negocio, de manera que habría que neutralizarla con estrategias como el catálogo y la venta personalizada. En la figura 6 se observan los detalles mencionados.

**Figura 6. Medios empleados para conocer a cerca de la moda y estilos en joyería**



Fuente: Autor

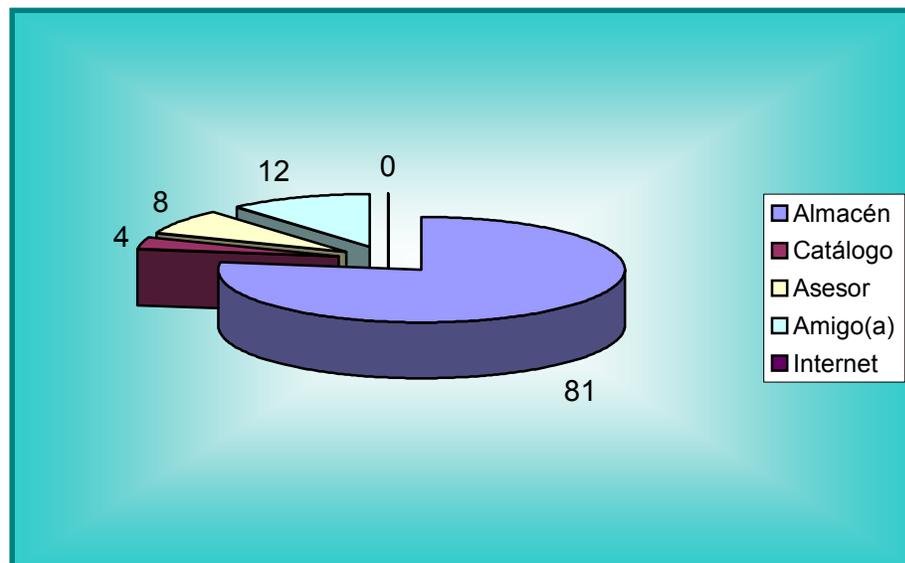
#### 8.0.0. Pregunta 8. Su compra prefiere hacerla:

- Personalmente en el almacén
- Mediante catálogo
- Con la compañía de un asesor o asesora
- Con un amigo (a) de confianza
- Internet

Esta pregunta pretende conocer los gustos con respecto al “momento de la verdad”: la compra. Se seleccionaron las alternativas más lógicas que escogen los clientes para tomar la decisión. Las respuestas muestran que un 81% de los entrevistados prefieren hacer la compra en el almacén, un 12% donde un amigo y

un 8% con un asesor. Apenas un 4% de los entrevistados compran joyas por catálogo. En la figura 7, se ilustran los resultados.

**Figura 7. Lugares de preferencia para realizar compras de joyas**



Fuente: Autor

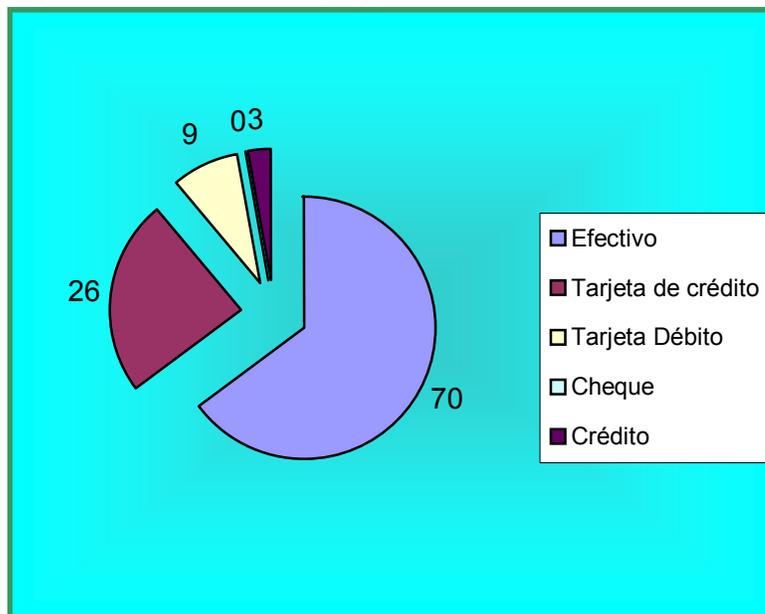
La pregunta 9 debe analizar el sistema preferido de pago: las posibilidades más opcionadas son: efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta débito, cheque o sistema de crédito. Un gran porcentaje selecciona el pago de contado (el 70%), la segunda opción escogida es la tarjeta de crédito con el 26%, un 9% selecciona la tarjeta débito y un mínimo 3% prefiere las compras a crédito. Esta información es de mucha importancia para definir las políticas y las estrategias de ventas, pues existe ya una tendencia marcada.

#### **9.0.0. Pregunta 9. Una vez decidida la compra, su pago se efectúa**

- En efectivo
- Mediante tarjeta de crédito
- Mediante tarjeta débito
- Cheque
- Crédito

En la figura 8 se representa gráficamente las respuestas a la pregunta 9.

**Figura 8. Sistema de pago**



Fuente: Autor

Este tipo de respuestas, señala que la conducta de compra es el pago en efectivo, pero que el dinero plástico también participa en un 35% de la modalidad de pago.

## 2.6. CONCLUSIONES DE LA TABULACION DE LAS ENCUESTAS

- El 69% de los encuestados, se deciden por regalos que implican manufactura y comercialización de bienes de joyería.
- Quienes compran joyería, son “fieles” con el tipo de compra. Significa que el 85% de los encuestados, guardan una tradición en la conducta de decisión por seguir comprando joyas, igualmente muestra una tendencia que posibilitaría pensar que el negocio, puede sugerir un estilo de consumo de largo plazo.
- En secuencia y consonancia con la anterior conclusión, dicha población que adquiere joyas con la siguiente frecuencia; en un 71% realiza una compra cada año en joyas, el 21% las hace semestralmente y el 7% compra mensual o trimestralmente.
- El 75% de la población objetivo, decide por joyas en metales preciosos y el 11% en pedrería. De manera, que la intención de compra está evidentemente orientada a metales preciosos (oro principalmente).

- El tamaño del mercado de venta de joyas para la población objetivo descrita de trabajadores y pensionados de ECOPELROL del área es cuando menos de 752,6 millones de pesos por año, en un escenario pesimista. En un escenario optimista, sería al menos del cuádruple, y en un escenario probable del doble. Deberán definirse objetivos viables y estrategias posibles para captar un porcentaje de ese mercado, acorde con el tamaño y capacidad del negocio. .
- El lugar de selección del objeto a comprar joyas por los entrevistados es en un 86% los centros comerciales, las revistas ocupan el 9% y la televisión el 3%. Se deben generar estrategias de mercadeo para aprovechar el 9% de la conducta social del catálogo, pero igualmente atacar ese consumidor del 86% que escoge en centros comerciales. Es coherente esa conducta con la decisión de comprar en almacenes con el 81%, catálogo el 4% y a un amigo el 12%.
- La modalidad de pago deberán orientarse al efectivo y/o al credicontado, pues la conducta de compra es el pago en efectivo en un 70%, pero el dinero plástico también participa en un 35% de la modalidad de pago.

### **3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN CASCADA**

El Plan Estratégico establece los compromisos que, mediante la desagregación de sus componentes básicos misión, visión, objetivos corporativos, objetivos estratégicos, actividades y acciones orientan el desempeño de toda la organización. De manera que en este capítulo se desagregarán todos y cada uno de sus componentes, tomando como referente científico, las notas del docente Alfonso Russi, el texto de Gerencia estratégica del profesor Humberto Serna de la Universidad de los Andes y apartes de la quinta disciplina de Peter Sengue.

Según el doctor Humberto Serna: “la planeación estratégica funcional se realiza a nivel de las unidades estratégicas de negocio o áreas funcionales”<sup>3</sup>

#### **1.0. ANÁLISIS D.O.F.A.**

D.O.F.A. es un acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. El análisis DOFA determina si la organización está capacitada para desempeñarse en el medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis DOFA es global e integra el diagnóstico estratégico de la empresa.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves: el primero, identificar una ventaja distintiva o competitiva de la organización, es decir, algo que está particularmente bien y por tanto la distingue de sus competidores. Tal ventaja puede estar en sus productos, su recurso humano, en la organización, en el servicio al Cliente, en la agilidad de sus procesos, en la capacidad de respuesta. Para este caso, la ventaja es el poseer proveedores con capacidad de innovación, de inventarios y oportunidad de entrega del producto, como también el conocimiento integral del cliente.

El segundo es encontrar un nicho en el medio. Un nicho es la posición de la empresa en un segmento del mercado compatible con la visión corporativa. Uno efectivo es aquel que da a la empresa una posición que le permita sacar ventaja de las oportunidades que se presentan y prevenir el efecto de las amenazas en el

---

<sup>3</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. Bogotá. P. 247

medio. El nicho de mercado, para el caso de la monografía corresponde a los pensionados y empleados de ECOPETROL.

El tercero es encontrar el mejor acoplamiento entre las ventajas competitivas, las comparativas y los nichos que están a su alcance. El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

En el análisis DOFA deben incluirse factores relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y el desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad. Al elaborar este cuadro no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave.

A continuación se registran las fortalezas, debilidades internas y las oportunidades y amenazas que caracterizan el entorno de la futura empresa, que metodológicamente se diagnosticaron, a partir de una encuesta realizada a los socios de la empresa objeto del estudio, durante el mes de agosto y septiembre de 2004.

### **Fortalezas**

1. Conocimiento detallado del mercado objetivo, como producto del estudio de mercado.
2. Conocimientos en gerencia
3. Estar incrustado en el mercado
4. Base de datos actualizada de clientes potenciales, con ubicación y datos familiares
5. Conocimiento de la cadena del proceso y por lo tanto de la cadena de valor
6. Espacio geográfico relativamente pequeño que permite rapidez y facilidad en la movilización de vendedores y de mercancía, por lo tanto bajos costes en transporte y rápida localización de potenciales consumidores
7. Conocimiento de la conducta y del gusto del consumidor objetivo
8. Conocimiento de la capacidad de compra del consumidor objetivo

9. Conocimiento del tipo de artículo por el cual normalmente, decide el cliente potencial
10. No existen costos laborales, pues a la fecha no hay empleados, y el esquema de ventas se realizará por comisión
11. La exclusividad del producto, en cuanto a diseños e innovación.
12. Posibilidad de acceso a líneas de crédito PYMES con banca local

### **Debilidades**

1. Empresa nueva, por lo tanto no conocida
2. Débil estructura económica para un stock de inventarios, por la limitada capacidad patrimonial de los futuros socios
3. Vendedores y sus perfiles a la fecha no identificados.
4. Carencia de procedimientos documentados, tanto misionales como de apoyo
5. Inexistencia de una estructura funcional acorde con las características del negocio
6. Un solo proveedor de manufactura (Centro de Desarrollo de Joyería).
7. Inexistencia de una unidad de gestión de ventas
8. Inexistencia de un sistema de costeo que permita estimar utilidades brutas y netas, de manera precisa y confiable
9. Desconocimiento e inexperiencia en derecho comercial y en aspectos tributarios; impuestos, iva, y retención en la fuente.

Las siguientes son las oportunidades y las amenazas, que se encuentran a esta empresa

### **Oportunidades**

1. Mercado objetivo, con baja saturación
2. Fomento estatal para la creación de Pymes
3. Créditos blandos
4. Baja competencia y la existente localmente, no está preparada para monopolizar por una porción del mercado objetivo
5. Tratado de Libre Comercio con EEUU, probable nicho para exportar
6. Existencia de asesoría en el área por parte de la UIS y sus docentes
7. El tamaño del mercado se estimó en 752 millones de pesos en el año, en un escenario pesimista.
8. Establecer un sistema de venta personalizada, por catálogo
9. Mano de obra local, disponible y calificada para actividades de ventas, dado que existen dos facultades de administración en la ciudad, con egresados.
10. Cultura social abierta y dispuesta a los negocios.

## **Amenazas**

1. Endurecimiento de política tributaria en Colombia
2. Situación social de Barrancabermeja. Presencia de actores armados
3. Tendencia al poco crecimiento de salarios y pensiones, dado un IPC cercano al 6% anual en el corto plazo.
4. Tendencia de reducción del tamaño de la nómina de ECOPETROL
5. Política económica dirigida a la seguridad democrática y a la reducción del estado
6. Alto desempleo en la ciudad
7. Economía local basada de sobremanera, en la petroquímica
8. Riesgos en el manejo del crédito por comportamiento de la cartera de corto plazo
9. Competencia fuerte en Bucaramanga, donde hay desde diseñadores, transformadores, hasta comercializadores de joyería, con capacidad de repuesta al mercado foráneo.

### **1.0.0. ESTRATEGIAS**

Teniendo en cuenta el análisis anterior, en el que se encontraron las debilidades, las oportunidades, las fortalezas, y las amenazas relacionadas con la creación de una empresa de joyería en Barrancabermeja se formulan a continuación las estrategias necesarias para el nacimiento y crecimiento de la empresa, generadas a partir del cruce de las anteriores 4 variables.

#### **1.0.0.0. ESTRATEGIAS FORTALEZAS – OPORTUNIDADES**

- Definir programas para selección de vendedores, estrategia de ventas por catálogo, programa de mercadeo a partir de los resultados del estudio, programas de incentivos, estímulos y metas para el 2005, con acompañamiento técnico del SENA.
- Pactar una línea de crédito rápido y blando en alguna entidad de crédito presentando un Plan de Negocios para fomento de empresas, dirigido a capital de trabajo, manejo de inventarios y ventas a crédito-contado.

- Definir una estrategia de ventas, basada en la diferenciación del producto; metales preciosos (oro y plata), en la dinámica de los diseños (exclusividad) y la confiabilidad del producto (calidad).
- Establecer una prioridad de ventas para la población que más volumen de ventas puede representar; las anuales y las semestrales (92%).

#### **2.0.0.0. ESTRATEGIAS FORTALEZAS – AMENAZAS**

1. Diseñar un programa de ventas que tenga bajos costos fijo y que contemple tanto el crédito de corto plazo, como el dinero plástico.
2. Operar con un perfil bajo, que no llame la atención por el producto manejado ni por las ventas realizadas, que proteja inventarios y seleccione vendedores con principios y valores y que procure la fidelidad del cliente.
3. Elaborar un estudio de mercado diferente al relacionado con ECOPETROL.

#### **3.0.0.0. ESTRATEGIAS DEBILIDADES – OPORTUNIDADES**

- Identificar y diversificar nuevos proveedores, que garanticen continuar con el perfil del producto exigido por el cliente.
- Establecer una estructura de costos y contratar por outsourcing los servicios contables y tributarios.
- Para vinculación de personal, establecer un vínculo de bajo perfil con las escuelas y decanaturas readministración de la UCC y de la UDI, en Barrancabermeja.
- Diseñar un programa de publicidad, acorde con la capacidad económica de los socios y que posicione el negocio en el primer año de operación, en la población objetivo.
- Establecer una estructura de gestión de la calidad, que le permita a la empresa certificarse prontamente en ISO-9001.

#### **4.0.0.0. ESTRATEGIAS DEBILIDADES – AMENAZAS**

1. Realizar un mapa de riesgos tanto para la tenencia y la administración de inventarios de joyas, que contemple seguros, resguardo, seguridad del personal de ventas y afines, como también para el seguimiento y la administración de la cartera derivada de las ventas a crédito.
2. Estructurar la empresa con fuertes filtros financieros para disminuir el impacto de las cambiantes políticas tributarias de Colombia.
3. Generar una contabilidad financiera que le permita a la gerencia tomar decisiones rápidas para disminuir el impacto de la volatilidad económica.

#### **2.0. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO**

Los factores críticos de éxito (FCE) de una industria son aquellos aspectos que afectan más la capacidad de los miembros de la industria para prosperar en el mercado, es decir elementos particulares de la estrategia, atributos del producto, recursos, competencias, habilidades competitivas y resultados de negocios que significan la diferencia entre utilidades y pérdidas. Los factores críticos para el éxito conciernen a lo que cada miembro de la industria debe hacer de una manera competente o concentrarse en su logro con el fin de tener éxito tanto en el aspecto competitivo como en el financiero. Los FCE son tan importantes que todas las empresas de la industria les deben prestar una gran atención, debido a que son los requisitos previos para el éxito en la industria. Las respuestas a las siguientes tres preguntas ayudan a identificar los factores claves de una empresa triunfadora:

- ¿Sobre qué base eligen los clientes entre las marcas en competencia de las compañías?
- ¿Qué debe hacer una empresa para tener éxito en el aspecto competitivo, cuáles son los recursos y habilidades que necesita?
- ¿Qué se necesita para que las empresas logren una ventaja competitiva sostenible?

La determinación de los factores críticos de éxito en la industria es una prioridad máxima. Los administradores necesitan comprender la situación de la industria para saber qué es necesario para el éxito competitivo y qué es menos importante. Necesita saber qué clase de recursos son valiosos. El diagnóstico erróneo de los

factores de la industria que son críticos para un éxito competitivo a largo plazo, incrementa el riesgo de una estrategia mal dirigida, que haga demasiado hincapié en los objetos competitivos menos importantes y que subestime las habilidades competitivas prioritarias. Por otra parte, una compañía con una comprensión perceptiva de los FCE puede lograr una ventaja competitiva sostenible si concentra su estrategia en los FCE de la industria y dedica sus energías a ser mejor que los rivales en uno o más de estos factores. De hecho, los factores claves para el éxito representan oportunidades doradas para lograr una ventaja competitiva; las compañías que sobresalen en un FCE particular disfrutan de una posición de mercado más poderosa. De manera que el empleo de una o más de los FCE de la industria como piedra angular de la estrategia de la compañía y el hecho de tratar de lograr una ventaja competitiva sostenible, sobresaliendo en un FCE particular, es un enfoque competitivo.

Se realizó una encuesta entre los futuros socios de la empresa y se determinaron los siguientes Factores Críticos de Éxito:

- Ayuda técnica rápida y precisa
- Servicio cortés al cliente
- Archivo fiel de los pedidos de los clientes
- Amplitud de la línea de productos y selección de productos
- Habilidades de la comercialización
- Estilo/empacado atractivos
- Garantías para el cliente
- Publicidad inteligente

### **3.0. FUSION DE ESTRATEGIAS**

Se unificarán las estrategias que posean afinidad funcional, para evitar redundancias y derivar los objetivos estratégicos.

#### **1.0.0. ESTRATEGIAS DE MERCADEO Y VENTAS**

Definir programas para selección de vendedores, programa de mercadeo y ventas por catálogo a partir de los resultados del estudio, programas de incentivos, estímulos y metas para vendedores a partir del 2005, con acompañamiento técnico del SENA y de las universidades locales. Establecer prioridad de ventas dirigido a la población que más volumen de ventas puede representar; las anuales y las semestrales (92%). Las estrategias de ventas, deben orientarse en la diferenciación del producto; metales preciosos (oro y plata), en la dinámica de los diseños (exclusividad) y la confiabilidad del producto (calidad). Auscultar mercados locales diferentes a trabajadores y pensionados de ECOPETROL.

El programa de ventas debe caracterizarse por poseer bajos costos fijos (comisiones por ventas) y que contemple tanto el crédito de corto plazo, como el dinero plástico. Las ventas y la operación del negocio deben operar con un bajo perfil, que no llame la atención por el producto manejado ni por las ventas realizadas, que proteja inventarios y seleccione prudentemente vendedores y que afiancen la satisfacción y la fidelidad del cliente.

Para vinculación de vendedores, establecer un vínculo de bajo perfil con las escuelas y decanaturas de administración de la UCC y de la Universitaria de Investigación UDI y el SENA, en Barrancabermeja, que posean banco de egresados o estudiantes con disponibilidad de tiempo. El diseño de la publicidad, debe ser coherente con la capacidad económica de los socios y que a su vez, permita posicionar el negocio en el primer año de operación.

### 3.3.2. ESTRATEGIAS DE ADMINISTRACION DE RIESGOS

Identificar y diversificar nuevos proveedores, que eviten pausas en el suministro del servicio y que garanticen continuar con el perfil del producto exigido por el cliente. Establecer una estructura de costos y contratar por outsourcing los servicios contables y tributarios, para evitar costos fijos. Realizar un mapa de riesgos tanto para la tenencia y la administración de inventarios de joyas, que contemple seguros, resguardo, seguridad del personal de ventas y afines, como también para el seguimiento y la administración de la cartera derivada de las ventas a crédito. Estructurar la empresa con fuertes filtros y alternativas financieras para disminuir el impacto de las cambiantes políticas tributarias en Colombia, debido a las continuas reformas del Congreso.

### 3.3.4. ESTRATEGIAS DE FINANCIACION DE INVENTARIOS, CARTERA Y GASTOS DE OPERACIÓN

Proyectar una estructura de ingresos y gastos para el primer año, que permita definir dónde y qué recursos de capital comprometer, para la financiación del negocio. Pactar una línea de crédito rápido y blando en alguna entidad de crédito presentando un Plan de Negocios para fomento de empresas, dirigido a capital de trabajo, manejo de inventarios y ventas a crédito-contado. El primer año de operación debe estar caracterizado, por reducir gastos, logística y equipamiento al máximo, así que el outsourcing y la tercerización de servicios debe ser la constante. Incorporar una contabilidad administrativa y financiera que le permita a la gerencia tomar decisiones rápidas para disminuir el impacto de la volatilidad económica.

#### 1.0.0. ESTABLECER UNA ESTRUCTURA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, QUE LE PERMITA A LA EMPRESA, CERTIFICARSE EN ISO-9001.

Las organizaciones hoy por hoy, han encontrado que la calidad garantiza que sus servicios y productos encuentran estabilidad y fidelidad en el mercado de clientes, cuando estos están orientados a sus necesidades y garantizar la excelencia a lo largo del proceso interno del negocio. De manera que certificarse, significa además de lograr competitividad, aceptación de un mercado cada día mas globalizado, exigente y conocedor.

## 1.0. PLANES DE ACCION

Orienta el cómo llevar cada objetivo estratégico a ser una acción del negocio. De manera que le permita al negocio, pasar de una estrategia a planes y programas.

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Responsable</b>	<b>Meta</b>	<b>Cuando</b>	<b>Indicador</b>	<b>Justificación</b>
<p>1. Elaborar programa de mercadeo y ventas.</p> <p>Debe al menos definir; selección de vendedores, catálogos de productos, programas de comisiones, incentivos, de acuerdo a la media del mercado, estímulos de ventas del 2005, nuevos mercados.</p>	<p>Unidad de Mercadeo y ventas con apoyo del SENA o FUNDESMAG</p>	<p>a. Programa de mercadeo para población objetivo</p> <p>b. Programa de ventas</p>	<p>a. Marzo de 2005</p> <p>b. Abril 2005</p>	<p>a. Hasta un millón de pesos</p> <p>b. Elaborado por los socios</p>	<p>Se requiere determinar cómo se va a atender de manera planificada el mercado y el cómo, y el quien va a operar en ventas; el tipo de publicidad y su costo, manuales, instructivos, capacitación.</p>

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Responsable</b>	<b>Meta</b>	<b>Cuando</b>	<b>Cuanto</b>	<b>Justificación</b>
2. Elaborar programa de inventarios y proyección de ventas año 2005.	Socios	Programa de proyecciones de ventas elaborado.	Febrero de 2005	Elaborado por los socios.	Dimensiona capital de trabajo, la fuerza de ventas y el tamaño de la cartera.
Procurar esquemas de Just in Time, órdenes de pedido, canales de entrega, tener presente tiempos de pedido, fabricación, despacho y entrega.		Programa de administración de inventarios elaborado.	Marzo de 2005	Elaborado por los socios.	Define la magnitud del capital de trabajo

Objetivo estratégico	Responsable	Meta	Cuando	Cuanto	Justificación
<p>1. Elaborar mapa de riesgos del negocio</p> <p>2. Elaborar plan de administración de riesgos</p>	Socios	<p>Mapa de riesgos institucionales elaborado</p> <p>Plan de administración de riesgos.</p>	<p>Marzo de 2005</p> <p>Abril 2005.</p>	<p>Una semana calendario</p> <p>Dos semanas calendario</p>	<p>Identificar, caracterizar, ponderar y estimar los diversos riesgos a los cuales se va a enfrentar el negocio; financieros, humanos, de inventarios, de cartera, de ventas, de obsolescencia.</p> <p>Diseñar y poner en marcha mecanismos de mitigación de riesgos, tales como controles preventivos, correctivos, de seguros, f</p>

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Responsable</b>	<b>Meta</b>	<b>Cuando</b>	<b>Cuanto</b>	<b>Justificación</b>
3. Programa de financiación de inventarios	Socios	Programa de financiación de inventarios elaborado	Abril 2005	Una semana calendario	Pactar, a partir del programa de ventas una política de descuentos con los proveedores y un crédito flexible de capital de trabajo con la banca local. Estimar el tamaño del apalancamiento financiero por ventas a crédito y su flujo de caja en el tiempo. Contemplar la necesidad de una contabilidad sencilla, hasta un outsourcing con un contador local.
4. Programa de financiación de cartera		Programa de financiación de cartera elaborado	Abril 2005.	Dos semanas calendario	
5. Programa de financiación de Gastos de operación		Programa de financiación de gastos de operación elaborado	Abril 2005		

<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Respons</b>	<b>Meta</b>	<b>Cuando</b>	<b>Cuanto</b>	<b>Justificación</b>
6. Establecer una estructura de gestión de calidad que le permita certificarse NTC ISO 9001	Gerente	Obtener la certificación en el primer año de operaciones	Diciembre de 2005	Certificación	Aseguramiento de procesos.  Satisfacción del cliente  Sostenimiento de la calidad

### **3.5. MODELO DEL NEGOCIO**

La estructura orgánica de Joyería Venus, debe responder a los objetivos estratégicos planteados anteriormente y así poder incursionar en el mercado de clientes del sector petrolero. Pero igualmente, debe estar en concordancia con lo planteado en los programas establecidos en los planes de acción. Su estructura debe ser lo más ágil, flexible y económica, particularmente despegando en el 2005.

Por lo tanto, Joyería Venus, debe ser fuerte y competitiva en gestión de mercadeo y ventas, dada su naturaleza comercial y así poder incursionar en el mercado objetivo (750 millones de pesos / año). Las Unidades de negocios mínimas que debe estructurar dicho negocio serán:

**UNIDAD DE GESTION DE MERCADEO Y VENTAS:** Responsable de los procesos y actividades de gestión de mercadeo, gestión de ventas y gestión de pagos. Debe decidir la vinculación de personal, entrenado en ventas vía comisión por ventas, descartando vinculación laboral alguna.

**UNIDAD DE GESTION DE GERENCIA Y ADMINISTRACION DE SUMINISTROS.** Deberá gestionar, niveles óptimos de inventarios que no sobrepasen la capacidad y la estructura de capital del negocio. Siendo así será la responsable de la relación con los suministradores, descuentos y sus pagos, la administración de la base de datos de clientes. Sin embargo, las actividades mas relevantes, serán la gerencia y la administración del negocio.

**GESTION DE CONTABILIDAD E IMPUESTOS:** Actividades que serán abordadas Vía outsourcing, de acuerdo a las tarifas del mercado. Básicamente se le pagará a una empresa los registros contables y la gestión tributaria de ley.

### **3.6. CONSTRUCCION DE LA RUTA ESTRATÉGICA**

La ruta estratégica de un negocio, corresponde a su Misión, Visión y principios y valores. Estos elementos se elaboraron, de acuerdo a las exigencias evidencias por el cliente externo, en la encuesta y lo deseado por el cliente interno; los socios. La metodología aplicada, para determinar la Misión y Visión de la entidad consistió en extraer las características mas relevantes que debe contener estos identificadores de un negocio y registrar en cada aspecto, lo que espera tanto el cliente interno como el cliente externo; los socios y el mercado respectivamente. Así fue que se obtuvieron los siguientes resultados:

### 3.6.1. MISION

<b>ASPECTO QUE DEBE CONTENER UNA MISION</b>	<b>LO QUE LOS CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS, DESEAN</b>
PROPÓSITO (Para qué )	Joyería, hace personas felices
APTITUD DISTINTIVA (Calidad y competencia)	Diseño exclusivo y vanguardista de joyería
RENTABILIDAD (Objetivos de rentabilidad)	Satisfacción
CLIENTES (Identificación)	Personas que aman sin límites
PRODUCTOS y/o SERVICIOS	Joyería de metales
MECANISMOS PARA LLEGAR AL CLIENTE (Canales)	Atención personalizada
PRINCIPIOS Y VALORES ORGANIZACIONALES QUE LO CARACTERIZAN	Lograr la felicidad de las personas
COMPROMISO CON GRUPOS DE INTERES (Stakeholders)	Hacedores de sueños

## 2 MISION DEFINITIVA

Joyería VENUS, es hacedora de sueños de personas que aman sin límites y su labor es lograr la felicidad de las personas, a través del suministro de joyería de metales preciosos con diseño exclusivo y vanguardista, procurando el aprecio y la satisfacción de nuestro cliente.

Fuente: Autor

### 3.6.2. VISION

ASPECTO QUE DEBE CONTENER UNA VISION	LO QUE LOS DUEÑOS DESEAN
HORIZONTE DEL TIEMPO (SUEÑO)	En el transcurso de tres (3) años
EXPRESION QUE MOTIVA AL LIDERAZGO	Acompañamos a personas exitosas
LOGROS ESPERADOS Y COBERTURA (METAS)	Seremos reconocidos por personas vinculadas con el sector petrolero en Barrancabermeja
EXPRESION ALENTADORA (Fuerza, acción, inspiradora, impulso)	Deseamos ver a las personas felices y motivadas
QUE SEA REALISTA Y POSIBLE (Talento humano, Recursos, Entorno, Tecnología, Know How, Clientes, Competencias)	Suministradora de joyería con diseños exclusivos
PRINCIPIOS Y VALORES	Calidad, exclusividad e innovación

### 3 VISION DEFINITIVA

En el transcurso de tres (3) años, Joyería VENUS será reconocida por personas vinculadas con el sector petrolero, en ser un negocio suministrador de joyería con diseños exclusivos, caracterizados por la exclusividad, la calidad y la innovación. Nos encanta acompañar a personas exitosas, porque deseamos ver a las personas felices y motivadas.

### 3.6.3. PRINCIPIOS Y VALORES DE JOYERIA

#### 1.0 PRINCIPIOS

- **HONESTIDAD:** Los clientes y proveedores requieren conductas de rectitud, honradez, imparcialidad y veracidad en nuestros actos; nos comportamos con integridad y carácter, respetamos los acuerdos comerciales. Honestidad es transparencia. Al identificar y satisfacer oportunamente las necesidades de nuestros clientes, generamos confianza; es una conducta esencial para construir lealtad y una relación de largo plazo con Ellos.
  
- **PRACTICA DEL DIALOGO:** Tenemos la permanente y buena disposición de escuchar, de estudiar y atender las preocupaciones y solicitudes de nuestros clientes, creemos que el intercambio de aportes construye soluciones diferentes, integrales y robustas. Desarrollamos la virtud del dialogo.
  
- **EQUIDAD Y JUSTICIA:** El actuar con equidad, permite el equilibrio en la prestación del servicio dado a nuestros clientes externos. Propondemos por un trato justo y equitativo en todas nuestras relaciones, procuramos dar a cada cual lo que le corresponde y reconocemos los actos conforme a la razón, a la equidad y a la verdad. Priorizamos
  
- **RESPECTO:** El tiempo y los gustos de nuestros clientes, son de preferencia para orientar nuestras políticas y acciones. Este principio cumple una función socializadora y ello facilita las buenas relaciones con el entorno (clientes y proveedores).
  
- **PERTENENCIA:** Las personas esperan que desarrollemos nuestros productos y servicio de forma eficaz y oportuna.
  
- **DIVERSIDAD:** La variedad y la pluralidad la vemos como riqueza, como la posibilidad de completar diferentes matices y percepciones. Es un compromiso para Joyería Venus, la aceptación y valoración de la diversidad de opinión, pensamiento o filosofía siempre y cuando ellos faciliten el logro de la Misión Institucional. El principio de tolerancia deberá ser un elemento facilitador de la armonía, la conciliación y la paz, nunca un pretexto de anarquía.

- **PROTECCIÓN AL AMBIENTE E HIGIENE:** La preservación del medio ambiente y del uso racional de los recursos naturales, es nuestra preocupación por ello procuraremos empaques y prácticas de manufactura que impacten mínimo el entorno.

## **VALORES**

- **ÉTICA:** Evidenciamos coherencia de conducta personal y social entre lo que pensamos, lo que expresamos y como actuamos.

- **INTEGRALIDAD:** Deseamos calidad humana y calidad técnica; evolucionamos al incorporar experiencias y saberes, que evidencian crecimiento personal. Aprendemos del error y trascendemos. Somos íntegros, innovadores, responsables, capacitados, competitivos, con espíritu de crecimiento permanente, colaboradores, con sentido de pertenencia y servicio permanente a nuestros clientes, proveedores y con la comunidad. Ello nos valida su confianza.

- **EXCELENCIA:** Ofrecer una atención al cliente interno y externo que sobrepase sus expectativas y que satisfaga sus necesidades. El servicio debe ser de una excelente calidad. El Negocio adoptará y mejorará su sistema de gestión de calidad, propiciando la resolución de las inquietudes y necesidades de sus clientes, de la mejor manera posible.

- **INNOVACIÓN Y EXCLUSIVIDAD:** La invención e introducción de diseños, mecanismos y métodos efectivos y creativos que faciliten el cumplimiento de la Misión, debe ser una constante en la conducta nuestra. La necesidad de evolucionar y acompañar lo contemporáneo no como moda, sino como ruptura de paradigmas que garanticen la satisfacción de nuestros clientes.

- **COMPETITIVIDAD:** Nuestro compromiso y responsabilidad es la de lograr altos niveles de productividad, midiendo nuestra productividad y mejorándola, realizando una labor eficaz y eficiente que permita el cumplimiento de nuestra Misión y logro de la Visión. Interiorizamos y practicamos una Cultura de Calidad y de innovación permanente que nos faciliten ser altamente competitivos.

- **LEALTAD:** Ha de trabajarse hacia la consecución de un fin común que permita la unidad de criterios y por tanto este importante sentido de lealtad hacia nuestros principios y compromisos.

- **PENSAMIENTO Y TRABAJO EN EQUIPO:** Entendemos los beneficios de la sinergia, sabemos que la unión de habilidades y fuerzas en torno a la Visión del negocio, genera excelentes resultados. Pensar en equipo no es una moda, es una necesidad.
  
- **PRUDENCIA:** Seremos altamente reservados con las decisiones, gustos y conductas de nuestros clientes. Respetamos su privacidad familiar, económica y social.

## **CONCLUSIONES**

Como fruto de este estudio de planeación estratégica se comprueba que existe espacio para la creación de un negocio de joyería de gama alta, que tenga como mercado inicial toda la población relacionada con ECOPETROL en la ciudad de Barrancabermeja. El estudio de mercado, entrada del ejercicio de planeación estratégica, demuestra que el 66% del mercado selecciona sus joyas con base en el oro y un 80% de la población escoge una de las dos opciones: oro puro o mezcla oro-plata. Esta es la base de los productos seleccionados por la empresa para iniciar operaciones.

El tamaño del mercado anual en ventas para el sector del personal petrolero, en un escenario pesimista, está cercano a los 750 millones de pesos, de los cuales joyería Venus aspira a conquistar en el 2005, el 20% de ese mercado en ventas.

## **RECOMENDACIONES**

1. Implementar la empresa de joyería de alta gama en el mercado de trabajadores y jubilados de la Empresa Colombiana de Petróleos con sede en Barrancabermeja.
2. Diseñar e implementar un robusto departamento de ventas de la empresa de joyería, que permita obtener un reconocimiento en el mercado y unas ventas halagüeñas para el futuro de la empresa.
3. Diseñar e implementar un sistema de aseguramiento de la calidad, de manera que la empresa de joyería empiece con unos procesos muy sólidos que permitan la satisfacción total del cliente.
4. Legalizar la empresa de joyería bajos los lineamientos de la Ley colombiana.

## **BIBLIOGRAFÍA**

THOMPSON, Arthur, STRICKLAND III A. J. Administración Estratégica. Undécima edición. Traducción: Guadalupe Meza Staines. México: McGraw-Hill, 1999 753 p

JANY, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados. Segunda Edición. Bogotá: McGraw-Hill. 2000 414 p.

PETER, J. Paul. Marketing para no conocedores. México, 1992 330 p.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Séptima Edición. Bogotá, 2000. 385 p.