

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN EN EL  
MERCADO NACIONAL PARA EL SECTOR DE JOYERÍA DE  
SANTANDER DENTRO DEL MARCO DEL PROGRAMA DE  
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR JOYERÍA BID-FOMIN EN  
EJECUCIÓN DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA  
INTERNACIONAL ATN / ME - 8204 - CO**

**SERGIO ALBERTO REY LÓPEZ**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA**

**2006**

**DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN EN EL  
MERCADO NACIONAL PARA EL SECTOR DE JOYERÍA DE  
SANTANDER DENTRO DEL MARCO DEL PROGRAMA DE  
COMPETITIVIDAD DEL SECTOR JOYERÍA BID-FOMIN EN  
EJECUCIÓN DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA  
INTERNACIONAL ATN / ME - 8204 - CO**

**SERGIO ALBERTO REY LÓPEZ**

**Proyecto de grado para optar por el título de  
Ingeniero Industrial**

**Director  
GERMAN ACEVEDO RODRÍGUEZ  
Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO MECÁNICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
BUCARAMANGA  
2006**

## **AGRADECIMIENTOS**

El autor del proyecto quiere expresar sus más sinceros agradecimientos a todas y cada una de las siguientes personas:

Ing. German Acevedo Rodriguez por su incondicional apoyo y aporte profesional y personal en la dirección general del proyecto.

Ing. Juan David Pizano, Ing. German Arguello, ing. Maria Paula Uribe, Ing. Olga Castillo, Ing. Gustavo Martínez por la oportunidad, confianza y apoyo depositados para llevar a cabo este proyecto.

Ing. Harold Miguel Alvarado, por la dirección y aporte de conocimientos estratégicos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

Empresario Reynaldo Granados por sus valiosos aportes fruto de su experiencia en el sector, que transmitió gustoso afianzando la base teórica.

Ing. Juan Carlos Gómez por su colaboración y orientación en la elaboración del segmento financiero del proyecto.

Padre Fredy Ramírez, Doctor Claudio Daniel Ramírez, Doctor Sergio Barbosa, Doctora Patricia Jerez , Ing, Gregorio Ardila, Doctor Mario Ardila, Ing. Miguel Angel Gómez, Ing. Gustavo Fonseca: fuentes constantes de enseñanzas y guía sin las cuales no se hubiera podido culminar en toda su dimensión la intensa experiencia del proyecto de grado.

Quiero aprovechar este espacio para agradecer a mi Dios quien siempre estuvo a mi lado y que nunca me abandonó en los momentos más difíciles de esta dura prueba, por permitirme cerrar un ciclo más hacia la preparación personal y profesional. Solo en su compañía pude recorrer mis propios abismos y salir de ellos.

“Encomiéndate a Dios de todo corazón, que muchas veces suele llover su misericordia en el tiempo en que están más secas las esperanzas.”

Miguel de Cervantes Saavedra.

“Cuando Dios borra, es por que va a escribir algo”

Jacques Benigne Bossuet.

A mis padres y mi hermano, por su compañía y voces de aliento.

A todas aquellas personas que aportaron en la realización y exitoso término del proyecto.

## ÍNDICE GENERAL

1. INTRODUCCIÓN	19
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
1.2. JUSTIFICACIÓN	24
1.3. OBJETIVOS	31
1.3.1. Objetivos generales	31
1.3.2. Objetivos Específicos	31
1.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	33
1.4.1. CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE JOYERÍA	33
1.4.2. ESTRUCTURA LEGAL	33
1.4.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA	33
1.4.4. RECONOCIMIENTOS	34
1.4.5. INFRAESTRUCTURA	34
1.4.5.1. Organigrama	35
1.4.5.2. Recurso Humano	35
1.4.5.3. Planta física	35
1.4.5.4. Equipos	36
1.5. FINANCIACIÓN	36
1.6. FILOSOFÍA	36
1.6.1. Misión	36
1.6.2. Visión	36
1.7. OBJETIVOS	37
1.7.1. Objetivos generales	37
1.7.2. Objetivos específicos	37
1.8. SERVICIOS	38
1.8.1. Servicios tecnológicos	38
1.8.2. Servicios técnicos	38
1.9. BID-FOMIN: BANCO INTERAMERICANO DE INVERSIONES – FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES	39
1.10. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS	40
2. MARCO TEÓRICO	44
2.1. TENDENCIAS ACTUALES DEL COMERCIO NACIONAL E INTERNACIONAL	44
2.1.1. DEFINICIÓN DEL MERCADEO	44
2.1.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMERCIALIZACIÓN	44
2.1.3. LA VENTA DIRECTA	46
2.1.3.1. Venta telefónica	46
2.1.3.2. Venta por correo	47
2.1.3.3. Comercio electrónico (E-Commerce)	47
2.1.3.4. Plan fiesta (Party plan)	48
2.1.3.5. Cara a cara (Catálogo)	48
2.1.3.6. Multinivel	49
2.1.4. DEFINICIÓN DE MULTINIVEL	49
2.1.4.1. Tipos de planes de compensación	52
3. DIAGNÓSTICO METODOLÓGICO SITUACIÓN ACTUAL DEL ESLABÓN DE FABRICACIÓN	55
3.1. ANÁLISIS EXTERNO	56
3.2. ANÁLISIS INTERNO	59
3.2.1. Recopilación de información	59

3.3. RESULTADOS ANÁLISIS EXTERNO	64
3.3.1. Amenaza de Nuevos Entrantes	64
3.3.2. Amenaza de Competidores Actuales	66
3.3.3. Amenaza de Clientes	67
3.3.4. Amenaza de Suministradores	69
3.3.5. Amenaza de Sustitutos	71
3.4. RESULTADOS ANÁLISIS INTERNO	73
3.4.1. Macroprocesos Críticos internos en Empresa Fabricante	73
3.4.2. Macroprocesos Críticos relacionados con Proveedores	75
3.4.3. Macroprocesos Críticos relacionados con Clientes	76
3.5. DIAGRAMAS ISHIKAWA Causas de la inestabilidad del sector	78
3.6. MATRIZ DOFA Eslabón fabricación	79
4. ANÁLISIS DE LA ARENA COMPETITIVA	80
4.1. DEFINICIÓN DE ARENA	80
4.2. LAS SIETE DIMENSIONES DE LA ARENA	80
4.3. PRODUCTOS DE LA ARENA	82
4.4. ANÁLISIS DE LA ARENA COMEPTITIVA	84
4.4.1. Recopilación de información	84
4.5. RESULTADOS MATRIZ ARENA COMPETITIVA	87
4.5.1. Modelo evolutivo actual del sector comercialización	88
4.5.2. MATRICES DOFA Comercialización	88
5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	91
5.1. MISIÓN DEL SECTOR	93
5.2. VISIÓN DEL SECTOR	93
5.3. MATRICES DOFA	93
5.4. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)	95
5.4.1. Clasificación por capacidades	95
5.4.2. Calificación por importancia	95
5.4.3. Calificación por impacto	96
5.5. PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)	97
5.5.1. Clasificación por factores	97
5.5.2. Calificación por importancia	97
5.5.3. Calificación por impacto	98
5.6. SELECCIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO FCE	98
5.7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS UTILIZANDO DOFA	100
5.8. FIJACIÓN DE OBJETIVOS	102
5.9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	102
5.10. FIJACIÓN DE METAS Y POLÍTICAS	103
5.10.1. FASE 0: PREPARACIÓN DEL ESQUEMA	103
5.10.2. FASE 1: MERCADO LOCAL (AMB)	105
5.10.3. FASE 2: MERCADO NACIONAL	106
6. ESTUDIO DE MERCADOS	110
6.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA	110
6.1.1. INFORMACIÓN SECUNDARIA	110
6.1.2. INFORMACIÓN PRIMARIA	111
6.1.2.1. Grupo de enfoque (focus group)	111
6.1.2.1. Objetivos	112
6.1.2.3. Guía de discusión	112
6.1.2.4. Conclusiones	113
6.2. INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE	115

6.2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	115
6.2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	115
6.2.2.1. Objetivo general	115
6.2.2.2. Objetivos específicos	115
6.2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	116
6.2.3.1. Modelo gráfico	116
6.2.3.2. Preguntas de estudio	117
6.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	118
6.3.1. DISEÑO MUESTRAL	118
6.3.1.1. Definición de la población	118
6.3.1.2. Método para la selección de muestra	119
6.3.1.3. Prueba del cuestionario	119
6.3.1.4. Determinación del tamaño de la muestra n	119
6.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE	125
6.4.1. Tabulación de encuesta	125
6.5. CONCLUSIONES Y ACCIONES DERIVADAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	134
6.5.1. Artículos recomendados portafolio inicial de la comercializadora	134
Recomendaciones sobre las razones para no comprar joyería por catálogo	136
7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	139
7.1. ESQUEMA GENERAL PROPUESTO	139
7.1.1. Fuerza de ventas	140
7.1.2. Proveedores	141
7.1.3. Comercializadora	141
7.2. ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN LEGAL	141
7.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	143
7.4. ESTRATEGIAS DE MERCADO	145
7.4.1. Concepto del producto	145
7.4.2. Perfil del cliente	145
7.4.3. Objetivos corporativos	146
7.4.4. Estrategias de distribución	146
7.4.5. Estrategias de precio	147
7.4.6. Estrategias de promoción	147
7.4.7. Estrategias de comunicación	148
7.4.8. Estrategias de servicio	149
7.4.9. Infraestructura	149
7.5. ANÁLISIS DOFA	150
7.6. POLÍTICAS RELACIONADAS CON PROVEEDORES	152
7.6.1. Evaluación de proveedores	153
7.6.2. Diseños	154
7.6.3. Organización de órdenes de pedido	154
7.6.4. Transporte de la mercancía	155
7.7. POLÍTICAS RELACIONADAS CON VENDEDORES	157
7.7.1. Selección de vendedores	157
7.7.2. Control	157
7.7.3. Inducción y entrenamiento	157
7.7.3.1. Programa inicial de capacitación en ventas	158
7.7.3.2. Programa continuo de capacitación en ventas	160
7.7.3.3. Recursos	161
7.7.3.4. Evaluación del programa	161

7.8. PLAN DE COMPENSACIÓN	162
7.8.1. Personal administrativo	162
7.8.2. Vendedores	163
7.8.2.1. Comisiones por ventas y por vinculados	163
7.8.2.2. Bonificaciones	167
7.9. POLITICAS DE VENTAS	167
7.10. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS	169
7.11. MECANISMOS ACERCAMIENTO OFERTA DEMANDA	181
7.11.1. PAGINA WEB	181
7.11.2. EQUIPO (KIT) DE VENTAS	183
7.11.2.1. Catálogo	184
7.11.2.2. Manual de ventas	187
7.11.2.3. Talonario de órdenes de pedido con número consecutivo	187
7.11.2.4. Argollero	188
7.11.2.5. Credencial con foto	189
8. ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO	190
8.1. ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO	190
8.1.1. INVERSIONES FIJAS	190
8.1.2. INVERSIÓN CORRIENTE	190
8.1.3. INVERSIÓN DIFERIDA	191
8.2. CÁLCULO DE COSTOS	191
8.2.1. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	191
8.2.2. COSTOS DE VENTAS	192
8.2.2.1. Costos de Ventas Fijos	192
8.2.2.2. Costos de Ventas Variables	193
8.2.3. OTROS GASTOS INDIRECTOS	195
8.2.3.1. Depreciación administrativa	195
8.2.3.2. Seguro de muebles y equipo	196
8.2.3.3. Arrendamiento	196
8.2.3.4. Servicios públicos	196
8.2.3.5. Recursos en Internet	196
8.2.3.6. Otros gastos	197
8.3. INGRESOS POR VENTAS	197
8.3.1. CÁLCULO DE VENDEDORES INICIALES	202
8.4. MODELO DE ANÁLISIS	203
8.4.1. ANÁLISIS POR ESCENARIOS	203
8.4.2. ESTADOS FINANCIEROS	203
8.4.3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	204
8.5.1. EVALUACIÓN ECONÓMICA	205
8.5.1.1. Criterios basados en el rentabilidad	205
8.5.1.2. Criterios basados en el dinero	205
8.5.1.3. Criterios basados en el tiempo	206
8.5.2. ESCENARIO NORMAL	206
8.5.2.1. Condiciones escenario normal	206
8.5.2.2. Evaluación del escenario normal	210
8.5.3. ESCENARIO OPTIMISTA	211
8.5.3.1. Condiciones escenario optimista	211
8.5.3.2. Evaluación del escenario optimista	215
8.5.4. ESCENARIO PESIMISTA	216
8.5.4.1. Condiciones escenario pesimista	216

8.5.4.2. Evaluación del escenario pesimista	220
8.5.5. EVALUACIÓN GENERAL	221
8.5.6. EVALUACIÓN SOCIAL	221
9. METODOLOGÍA DE ARTICULACIÓN	223
9.1. <i>ETAPA 1</i> PROMOCIÓN Y SELECCIÓN	224
9.1.1. LA VENTA DE LA IDEA	225
9.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS	227
9.1.3. ANÁLISIS PRELIMINAR DE LAS EMPRESAS	228
9.1.4. EVALUACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS	229
9.1.5. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS	230
9.2. <i>ETAPA 2</i> DESARROLLO DE UNA BASE INICIAL DE CONFIANZA	234
9.2.1. CRITERIOS PARA EL ROMPIMIENTO DEL HIELO	235
9.2.2. FORTALECER LA BASE DE CONFIANZA	237
9.2.2.1. Desarrollo de líderes internos	238
9.2.2.2. Elección de una mesa directiva	238
9.2.2.3. Reglamento interno	239
9.2.2.4. Fondo de aportaciones	240
9.3. <i>ETAPA 3</i> DESARROLLO DE ACCIONES PILOTO	241
9.3.1. CARTA DE COMPROMISO	242
9.3.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COMUNES EN EL CORTO PLAZO	243
9.3.3. EL DISEÑO DEL PROYECTO PILOTO	244
9.3.4. EL REFUERZO DEL FONDO FINANCIERO COMÚN	245
9.4. <i>ETAPA 4</i> DISEÑO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO	245
9.4.1. EL DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL	246
9.4.2. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO	248
9.4.3. EL DISEÑO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO	249
9.4.4. EL PLAN DE NEGOCIOS COLECTIVO	250
9.4.5. EL PLAN DE MEJORA COLECTIVO DE LA RED	250
9.5. <i>ETAPA 5</i> GESTIÓN Y AUTOSOSTENIBILIDAD	252
9.5.1. LA CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA RED	253
9.5.2. EL PAPEL DEL GERENTE ADMINISTRADOR	253
9.5.3. LA INDEPENDIZACIÓN DE LA RED	255
10. CONCLUSIONES	256
11. RECOMENDACIONES	259
ANEXOS	263

## ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Esbozo de la Cadena Productiva de Bucaramanga y Santander	23
FIGURA 2 Mapa estratégico sector joyería	27
FIGURA 3 Organigrama actual CDP Joyería	35
FIGURA 4 Actores que rodean el eslabón de comercialización	41
FIGURA 5 Actores objetivos del análisis del eslabón de fabricación	42
FIGURA 6 Actores objetivos del análisis del eslabón de comercialización	42
FIGURA 7 Actores objetivos del análisis de mercado	43
FIGURA 8 Orientación de la comercialización a través del tiempo	45
FIGURA 9 Distribución por ramas	49
FIGURA 10 Comportamiento de la fuerza de ventas empresa Casa Maria	52
FIGURA 11 Fuerzas del entorno	56
FIGURA 12 Calificación de la favorabilidad de las fuerzas del entorno	72
FIGURA 13 Diagrama de bloques Macroprocesos críticos internos	73
FIGURA 14 Diagrama de bloques Macroprocesos críticos proveedores	75
FIGURA 15 Diagrama de bloques Macroprocesos críticos clientes	76
FIGURA 16 Causas internas de la inestabilidad del sector para los fabricantes	78
FIGURA 17 Causas externas de la inestabilidad del sector para los fabricantes	78
FIGURA 18 Modelo de gerencia estratégica	92
FIGURA 19 Marco conceptual del proceso de compra	117
FIGURA 20 Encuestadas que acostumbran a comprar o usar artículos de joyería	125
FIGURA 21 Frecuencia de compra de artículos de joyería	126
FIGURA 22 Número de artículos comprados el año pasado	126
FIGURA 23 Material más comprado el año pasado en artículos de joyería	127
FIGURA 24 Preferencias en canales de comercialización	128
FIGURA 25 Principales características que las encuestadas tienen en cuenta al momento de comprar joyería	129
FIGURA 26 Encuestadas que han comprado artículos pro catálogo	129
FIGURA 27 Tipos de producto comprados por catálogo por las encuestadas	130
FIGURA 28 Encuestadas que comprarían artículos de joyería por catálogo	131
FIGURA 29 Razones para no comprar joyería por catálogo	132
FIGURA 30 Monto máximo a pagar por un artículo de joyería por catálogo	133
FIGURA 31 Diagrama de Pareto: artículos más comprados durante el 2005 en el Área Metropolitana de Bucaramanga	135
FIGURA 32 Proporción recomendada de modelos en catálogo según el tipo de pieza	136
FIGURA 33 Esquema general Bucaramanga	139
FIGURA 34 Esquema general Nacional	140
FIGURA 35 Organigrama propuesto	144
FIGURA 36 Procedimiento de venta personal	170
FIGURA 37 Procedimiento de toma de pedidos de cliente	172
FIGURA 38 Procedimiento de orden de compra taller proveedor	173
FIGURA 39 Procedimiento de recepción mercancía taller	174
FIGURA 40 Procedimiento de entrega mercancía vendedor	175
FIGURA 41 Procedimiento de entrega mercancía cliente	176
FIGURA 42 Procedimiento de línea de atención al cliente	177

FIGURA 43 Procedimiento de atención a irregularidades del vendedor	178
FIGURA 44 Macro procedimiento de venta general	179
FIGURA 45 Procedimiento de vinculación	180

## ÍNDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Comportamiento de la fuerza de ventas empresa Casa María	51
CUADRO 2 Análisis DOFA	55
CUADRO 3 Calificación fuerza del entorno Nuevos entrantes	64
CUADRO 4 Calificación fuerza del entorno Competidores actuales	66
CUADRO 5 Calificación fuerza del entorno Clientes	67
CUADRO 6 Calificación fuerza del entorno Suministradores	69
CUADRO 7 Calificación fuerza del entorno Sustitutos	71
CUADRO 8 Calificación final fuerzas del entorno	72
CUADRO 9 Matriz DOFA eslabón fabricación	79
CUADRO 10 Matriz de arena competitiva	87
CUADRO 11 Matriz DOFA venta directa del taller	88
CUADRO 12 Matriz DOFA esquema venta personal	89
CUADRO 13 Matriz DOFA esquema puntos de venta	90
CUADRO 14 Matriz DOFA esquema mayorista	90
CUADRO 15 Matriz DOFA eslabón fabricación	93
CUADRO 16 Comparación matrices DOFA esquema de comercialización	94
CUADRO 17 Diagnóstico interno PCI	96
CUADRO 18 Diagnóstico externo POAM	98
CUADRO 19 Matriz de impactos DOFA ponderado	99
CUADRO 20 Formulación de estrategias DOFA	100
CUADRO 21 Comparación de esquemas a aplicar	102
CUADRO 22 Meta 1	103
CUADRO 23 Meta 2	104
CUADRO 24 Meta 3	104
CUADRO 25 Meta 4	105
CUADRO 26 Meta 5	106
CUADRO 27 Meta 6	106
CUADRO 28 Cronograma de metas	108
CUADRO 29 Presupuesto general	108
CUADRO 30 Mujeres habitantes del AMB con edades entre 20 y 69 años	109
CUADRO 31 Distribución de la población (por hogares) en el AMB por estratos socioeconómicos	120
CUADRO 32 Porcentaje de la población (por hogares) de estrato 3 en adelante en el AMB	121
CUADRO 33 Distribución porcentual de la población objetivo (por habitantes) dentro del AMB	121
CUADRO 34 Distribución de las encuestas por municipio dentro del AMB	122
CUADRO 35 Distribución de las encuestas por estrato y por municipio dentro del AMB	123
CUADRO 36 Distribución de las encuestas pro barrio, por estrato y por municipio dentro del AMB	123
CUADRO 37 Compradores de joyería	125
CUADRO 38 Frecuencia de compra	126
CUADRO 39 Números de artículos comprados 2005	126
CUADRO 40 Material más comprado 2005	127
CUADRO 41 Canal de comercialización preferido	128
CUADRO 42 Principales características al momento de comprar	128

CUADRO 43 Compradores de catálogo	129
CUADRO 44 Productos de catálogo	130
CUADRO 45 Disposición de compra joyería por catálogo	131
CUADRO 46 Razones para no comprar joyería por catálogo	132
CUADRO 47 Principales características al momento de comprar joyería por catálogo	133
CUADRO 48 Monto máximo a pagar por joya de catálogo	133
CUADRO 49 Porcentaje acumulado de frecuencia de compra Joyería 2005	135
CUADRO 50 Proporción recomendada de modelos por catálogo	136
CUADRO 51 Muebles, enseres y equipo necesario para el funcionamiento	149
CUADRO 52 Matriz DOFA esquema de comercialización	151
CUADRO 53 Indicadores de evaluación de proveedores	153
CUADRO 54 Tarifa urbana empresa transportadora de valores	155
CUADRO 55 Tarifa nacional empresa transportadora	156
CUADRO 56 Comparación nuevos conceptos vs. Antiguos conceptos de vendedores	157
CUADRO 57 Beneficios de los programas de capacitación	158
CUADRO 58 Planes de combinación de compensaciones	163
CUADRO 59 Ganancias vendedores A y B	163
CUADRO 60 Ganancias vendedores B y C	165
CUADRO 61 Ganancias vendedores A, B y C	165
CUADRO 62 Ganancias reales	165
CUADRO 63 Símbolos de procedimientos	166
CUADRO 64 Costos por equipo (KIT) de ventas	169
CUADRO 65 Inversión fija	189
CUADRO 66 Gastos de constitución	190
CUADRO 67 Colombia: Factor prestacional legal sobre la nómina a cargo de las empresas (como porcentaje del salario mensual)	191
CUADRO 68 Gastos de administración	191
CUADRO 69 Costos por equipo (KIT) de ventas	192
CUADRO 70 Porcentajes sobre el precio final del producto	193
CUADRO 72 Depreciación administrativa anual	193
CUADRO 73 Seguros muebles y equipo	195
CUADRO 74 Arrendamiento	196
CUADRO 75 Servicios públicos	196
CUADRO 76 Recursos en Internet	196
CUADRO 77 Otros gastos	196
CUADRO 78 Distribución porcentual de la población objetivo (por habitantes) dentro del AMB	197
CUADRO 79 Disposición estimada dentro del AMB de compra Joyería por catálogo	198
CUADRO 80 Factores de estacionalidad e índices de estacionalidad	198
CUADRO 81 Ventas esperadas primer año	199
CUADRO 82 Ventas esperadas segundo año	200
CUADRO 83 Ventas esperadas tercer año	200
CUADRO 84 Ventas esperadas cuarto año	201
CUADRO 85 Ventas esperadas quinto año	201
CUADRO 86 Cálculo de la TMAR	202
CUADRO 87 Condiciones del escenario normal	205
CUADRO 88 Estado de resultados normal	206

CUADRO 89 Flujo de caja libre normal	207
CUADRO 90 Balance general normal	208
CUADRO 91 Criterios de inversión para el escenario normal	209
CUADRO 92 Condiciones del escenario optimista	210
CUADRO 93 Estado de resultados optimista	211
CUADRO 94 Flujo de caja libre optimista	212
CUADRO 95 Balance general optimista	213
CUADRO 96 Criterios de inversión para el escenario pesimista	214
CUADRO 97 Condiciones del escenario pesimista	215
CUADRO 98 Estado de resultados pesimista	216
CUADRO 99 Flujo de caja libre pesimista	217
CUADRO 100 Balance general normal	218
CUADRO 101 Criterios de inversión para el escenario normal	219
CUADRO 102 Pasos articulación etapa 1	220
CUADRO 103 Pasos articulación etapa 2	224
CUADRO 104 Pasos articulación etapa 3	234
CUADRO 105 Pasos articulación etapa 4	242
CUADRO 106 Pasos articulación etapa 5	245

## ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO A Formato encuesta sector fabricación

ANEXO B Formato encuesta arena competitiva

ANEXO C Formato encuesta comprador final

ANEXO D Cálculo de factores estacionales

ANEXO E Manual de funciones comercializadora

ANEXO F Manual de ventas

ANEXO G Educción de requisitos sistema de información comercial

ANEXO H Pago de intereses y amortización préstamo bancario

ANEXO I Evaluación con empresarios (puesta en común)

ANEXO J Cumplimiento de Objetivos Específicos

TITULO: DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN EN EL MERCADO NACIONAL PARA EL SECTOR DE JOYERÍA DE SANTANDER DENTRO DEL MARCO DEL PROGRAMA DE COMPETITIVIDAD DEL SECTOR DE JOYERÍA BID-FOMIN EN EJECUCIÓN DEL CONVENIO DE COOPERACIÓN TÉCNICA INTERNACIONAL ATN / ME-8204-CO\*

AUTOR: SERGIO ALBERTO REY LÓPEZ\*\*

PALABRAS CLAVES:  
SECTOR, JOYERÍA, ESLABÓN, FABRICACIÓN, COMERCIALIZACIÓN, MERCADOS, VENTA DIRECTA, MULTINIVEL, CATÁLOGO, ESTRATEGIA.

#### DESCRIPCIÓN:

El sector de la Joyería se proyecta como un fuerte promotor de riqueza para Santander. Sin embargo muestra problemas de organización en los eslabones que componen su cadena productiva. La comparación entre la gran cantidad de empresas pertenecientes al sector de la producción o fabricantes y las pocas comercializadoras refleja una proporción que no se ve manifestada en un equilibrio respecto a los márgenes de utilidad percibidos.

Se deduce por tanto la falta de un mayor número de canales de comercialización y distribución del producto hasta el consumidor final. El proyecto pretende diseñar un esquema de comercialización viable diferente a los utilizados en la actualidad por los actores del eslabón comercialización, para mejorar el desempeño de las pequeñas empresas de la región.

Con el fin de realizar un análisis completo acerca del eslabón de la comercialización actual, se recopiló información primaria y secundaria sobre los eslabones y actores que lo rodean. Se estudió el eslabón de la fabricación, se llevo a cabo un análisis comparativo entre los actuales canales de comercialización y se realizó una investigación de mercados dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga orientada a indagar información directamente en el consumidor final.

Se obtuvo información mediante la cual fue posible realizar un proceso de planeación estratégica del cual surgieron estrategias que fundamentaron los estudios organizacional y financiero con los cuales se planteó la factibilidad de la estrategia, reforzado con un análisis de sensibilidad financiero.

El diseño del esquema de comercialización completo y la propuesta de la metodología de implementación fue presentado ante un grupo de empresarios convocados por el Centro de Desarrollo Productivo de Joyería (CDP), entidad en la cual se llevó a cabo la práctica realizandose su evaluación y mostrando conformidad por parte de los empresarios asistentes.

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Físico mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Dirigido por German Acevedo Rodriguez– Ingeniero Industrial UIS.

TITLE: DESIGN OF A COMERCIALIZATION STRATEGY IN NATIONAL MARKET FOR SANTANDER JEWELER SECTOR WITHIN MARK COMPETITIVE PROGRAM OF JEWELRY (SECTOR) BID-FOMIN IN EJECCUTION OF THE INTERNATIONAL TECNIC COOPERATION PACT ATN / ME-8204-CO.\*

AUTHOR: SERGIO ALBERTO REY LÓPEZ\*\*

KEY WORDS:  
SECTOR, JEWELERY, LINK, MANUFACTURE, COMMERCIALIZACIÓN, MARKETS, DIRECT SALE, MULTILEVEL, CATÁLOGUE, STRATEGY.

#### DESCRIPTION:

The jeweler sector projects like a fort promoter of riches for Santander. However shows organization problems in the links that compose his productive chain. The comparison between the great quantity of enterprises pertaining to production sector or manufacturers and the little commercialization enterprises, reflects a proportion than not be show in a balance respect the stocks of utility perceived.

The lack of a greater number of commercialization channels is deduced therefore of the product to the final consumer. The project pretends to design an viable commercialization scheme, different of the utilized in the present time for the actors of the link commercialization, to improve the performance of the smallest region enterprises.

With the purpose to realize an complete analysis about the commercialization link in present time, primary and secondary information was compiled on the links and actors which go around him. A studied of the link of the manufacture was realized, an comparative analysis between the present time's commercialization channels and a investigation of markets within the Metropolitan Area was made, oriented to search information directly with the final consumer.

Information was obtained by means of which it was possible to make a process of strategic planning from which strategies that based the studies organizacional and financial with which the feasibility of the strategy, reinforced considered with a financial analysis of sensitivity arose.

The design of the complete scheme of commercialization and the proposal of the implementation methodology were displayed before a group of industrialists summoned by the Center of Productive Development of Jewelry shop, organization in which the practice was carried out being made the final evaluation and showing conformity on the part of the attending industrialists.

\* Work of Grade

\*\* Faculty of Physics Mechanics

School of Industrial and Managerial Studies

Directed by German Acevedo Rodriguez– UIS Industrial Engineering.

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto surge como un aporte enfocado a atender las necesidades del sector de joyería de Bucaramanga, más específicamente la problemática generalizada de los fabricantes y productores, que a pesar de realizar la operación central de la cadena de abastecimiento de joyería, se ven afectados por una gran variedad de problemas.

La joyería, oficio de gran tradición en Bucaramanga, cuenta con diversos eslabones que conforman una gran cadena productiva, fuente generadora de empleos directos e indirectos, que debe ser estratégicamente reforzada para lograr un mejoramiento en la calidad de vida de todos y cada uno de sus actores. Para ello se cuenta con la ayuda de organismos involucrados en este proceso, que como el Centro de Desarrollo de Joyería, aportan gestión en pro de lograr un mejoramiento y desarrollo palpable para todas las empresas y personas que nutren el sector joyero de la región.

La razón de ser de este tipo de estudios, se desprende de realizar propuestas a futuro que complementen la labor de estos organismos y permitan llevar a cabo acciones reales que impacten en los eslabones problemáticos para que de esta manera los cambios positivos se produzcan y redunden en beneficios palpables.

El primer capítulo contiene el planteamiento del problema y su justificación, así como generalidades de la empresa interesada en el estudio, el Centro de Desarrollo Productivo de Joyería.

En el segundo capítulo se presenta un marco teórico sobre la comercialización, tema central del proyecto, su evolución y nuevos canales de contacto con el cliente final.

En el tercer capítulo se desarrolla un diagnóstico del eslabón de fabricación de Joyería utilizando la teoría sobre sectores industriales de Michael Porter y se concluye con un análisis de la situación y problemática actual.

En el cuarto capítulo se realiza un análisis comparativo entre los esquemas de comercialización usados en la actualidad mediante el uso de la Arena competitiva donde se detectaron las ventajas y desventajas de cada esquema.

En el quinto capítulo se documenta un proceso de planeación estratégica mediante el cual se definió el tipo de esquema de comercialización a diseñar.

El sexto capítulo recoge la documentación sobre el estudio de mercados que se realizó para recoger las impresiones del cliente final y asegurar estrategias efectivas de penetración de mercados.

En el séptimo capítulo se desarrolla el estudio organizacional donde se definen estrategias y políticas recomendadas para la implementación del esquema.

En el octavo capítulo se muestra el estudio financiero, donde se detallan los costos, gastos, aportes y ganancias estimadas durante un horizonte proyectado de 5 años para culminar con la evaluación financiera del proyecto.

Finalmente en el noveno capítulo se muestra una metodología de implementación recomendada basada en la asociatividad y el trabajo conjunto de los empresarios, que se constituye en una guía de acción para llevar a la realidad un prometedor proyecto.

## 1. GENERALIDADES

### 1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Descomponiendo la Cadena Productiva de la Joyería en sus eslabones básicos, encontramos cuatro secciones definidas:

- **Minería (provisión de materias primas)**

Se identifica como el eslabón encargado de la extracción y la distribución de los bienes primarios o industriales.

- **Comercialización de otras Materias Primas (insumos, maquinaria y equipos y piedras preciosas y semipreciosas)**

- **Joyería (producción)**

Se caracteriza por transformar el metal precioso para convertirlo en un bien de consumo y en donde se concentra una gran masa crítica de fabricantes. Bucaramanga es el principal productor de joyas en Colombia concentrándose allí el mayor volumen de producción, representando cerca del 60% de la producción nacional y existiendo alrededor de 700 talleres que generan aproximadamente 3500 empleos directos según cifras de la Cámara de Comercio y el CDP de Joyería <sup>1</sup>, aunque debido a la informalidad que se presenta estos datos son en la realidad más altos; según un estudio realizado por AJOCOLSI <sup>2</sup> el número de unidades productivas se consideró en más de 1000 talleres con ventas mensuales superiores a los 3.400 millones de pesos.

- **Comercialización**

---

<sup>1</sup> Fuente: Documento final del “Convenio de Competitividad de la Cadena Productiva de la Joyería en Santander”; CDP de Joyería, 2004

<sup>2</sup> Agremiación Colombiana de Joyeros y Actividades Afines.

Distribuidores mayoristas y puntos de venta, cuyos actores se constituyen en su mayoría en empresas unipersonales, con un único dueño y vendedor que tiene un punto de venta o es agente viajero. El negocio de la comercialización es rentable, por cuanto se llega a tener un retorno sobre la inversión de los bienes de consumo (en volúmenes grandes) del 300%. A diciembre del año 2002, 124 de las 191 comercializadoras de joyas que se encontraban registradas en la cámara de comercio reportaron ventas por 14.141 millones de pesos <sup>3</sup>.

La comparación entre la proporción de empresas pertenecientes al eslabón de producción o fabricantes y la de comercializadores (700 vs. 191) y entre los márgenes de utilidad percibidos ( estimado en 10% para los fabricantes vs. 50% para los comercializadores<sup>4</sup> ) deja ver un desequilibrio en la cadena por cuanto se deduce la falta de un mayor número de canales de comercialización y distribución del producto hacia el consumidor final.

Por otra parte, y de acuerdo con los resultados arrojados por el Censo Nacional Joyero del año 2002, los principales problemas que enfrenta la industria de la joyería en Colombia son<sup>5</sup>:

- **la falta de una organización empresarial para la producción y comercialización, e inclusive para la adquisición de materias primas e insumos, bajo estándares de calidad**
- Utilización de tecnologías obsoletas que dificultan sustancialmente el mejoramiento de los procesos productivos.
- Falta de diseño en los productos y predominio de la copia de modelos, entre otros.

---

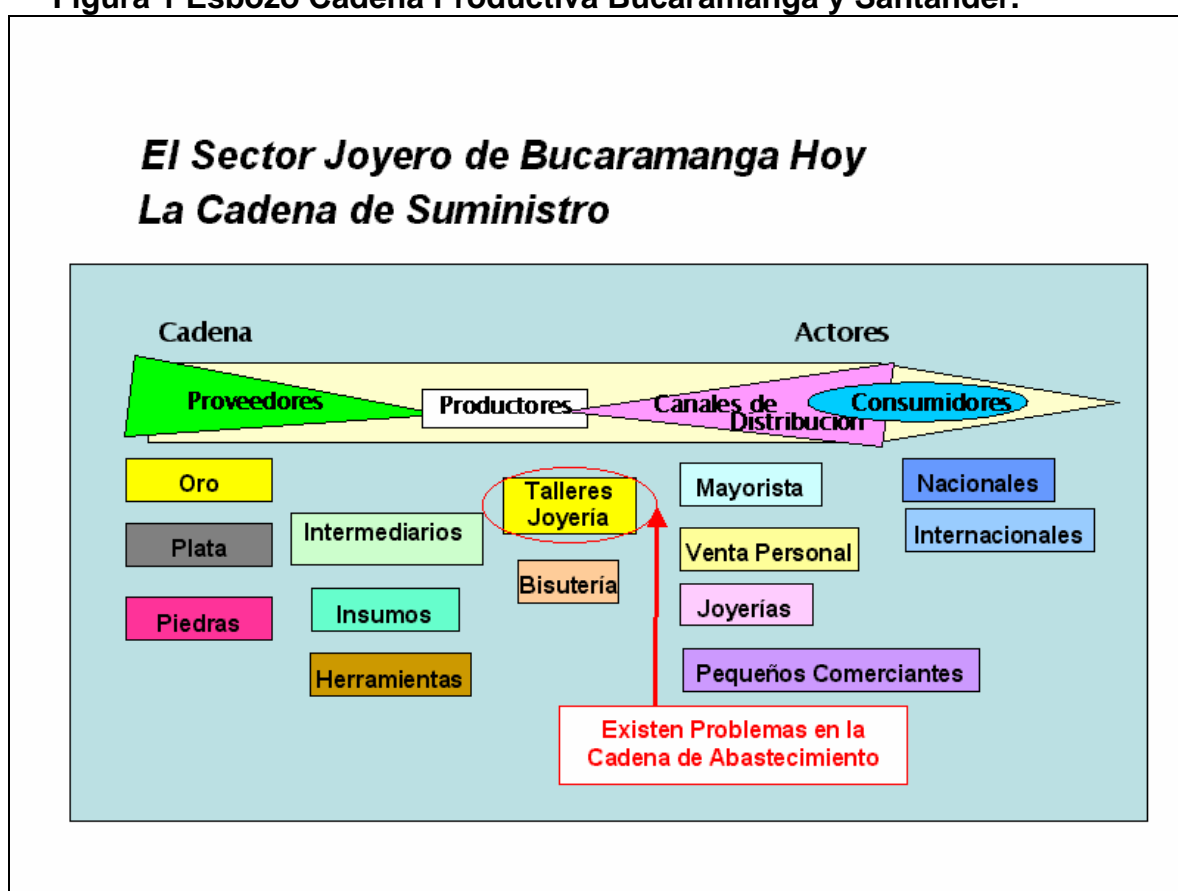
<sup>3</sup> Convenio de Competitividad de la Cadena Productiva de la Joyería de Santander. CDP de Joyería.

<sup>4</sup> Fuente CDP de Joyería.

<sup>5</sup> Documento de la Política Nacional De Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería, Metales, Piedras Preciosas y Bisutería en Colombia; Cap. 2.

La cadena productiva de la industria de la joyería, metales, piedras preciosas y bisutería en Colombia, así como los eslabones que hacen parte de ella no está integrada. Es así como en la actualidad las empresas enfrentan limitaciones de tipo organizacional, tecnológico, económico, entre otras, y como consecuencia de lo anterior se presenta una falta de articulación, encadenamiento y de una organización productiva eficiente que incida en el mejoramiento y superación de esos obstáculos.

**Figura 1 Esbozo Cadena Productiva Bucaramanga y Santander.**



Fuente CDP de Joyería.

Existen problemas para que el fabricante llegue directamente al consumidor final, la mayoría no cuentan con puntos de venta propios y dependen del distribuidor mayorista y de los puntos de venta para rotar su mercancía. Se halla una brecha entre el fabricante y el consumidor final siendo el proceso de comercialización deficiente.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

El mercado mundial de la joyería oscila alrededor de los 72.000 millones de dólares/año. Colombia exporta alrededor de US\$ 19 millones en artículos de joyería y bisutería <sup>6</sup>, menos del 1% del mercado total; no obstante **es el primer país productor de esmeraldas y uno de los principales de oro en el mundo**. Estos datos reflejan el gran potencial que representa el crecimiento de dicha industria en el país, como alternativa para generar crecimiento en el PIB nacional.

Es un hecho que existe una gran masa crítica de fabricantes y talleres de joyería que permiten que la actividad del subsector se mantenga viva, y esta gran cantidad de productores aun tiene muchos nichos de mercado potenciales por explotar. El problema principal sobre el cual se fundamenta el presente proyecto parte de esta base de “potencialidad” que posee el sector en el entorno nacional.

De manera general, se podría afirmar que actualmente el fabricante no va directamente al consumidor (salvo en contados casos en los que es el consumidor quien busca al fabricante con el fin de disminuir costos producidos por intermediarios en la cadena de distribución) y prefiere buscar canales de comercialización y distribución, actores de la cadena que asegurarán comprar el grueso de la producción y desempeñarán la tarea final pero no por eso menos importante de entablar el contacto con el consumidor final. Estos actores deberán realizar la inversión de la infraestructura, la publicidad, las promociones y todo lo referente a la estrategia comercial, y como retribución esperan un porcentaje del precio final del producto. Existen varios fabricantes que carecen de las herramientas para realizar la distribución y solamente la llevan a cabo en

---

<sup>6</sup> Dane, y Cálculos de Proexport

la zona o ciudad en donde se encuentran sus talleres, perdiendo contacto con el mercado de otras ciudades y regiones que bien podría aprovechar.

Las circunstancias están sentadas hacia la creación de nuevos canales para llegar al cliente, ya que aunque es cierto que hace falta trabajar en la integración de la cadena, las oportunidades de innovación ya no se encuentran tanto en la producción en sí (procesos, inversión en tecnología, disminución de tiempos de preparación, etc), sino en la distribución y comercialización de los productos, parte fundamental de la cadena por cuanto contiene el “momento de la verdad” o momento de la compra, en que el producto final de la cadena entra en contacto con el cliente y se está realmente creando el capital que la mantiene en pie.

Debe tenerse claro que el mercado nacional potencial es aún grande, y existe espacio para incrementar la comercialización de los productos ofreciendo más valor agregado y beneficios para el cliente. No solo las comercializadoras, sino toda la cadena completa y por ende el entorno que rodea al sector, prosperarán en la medida en que encuentren más y mejores alternativas para distribuir los productos .

El Programa de Competitividad del Sector Joyería Bid-Fomin en Ejecución del Convenio de Cooperación Técnica Internacional ATN / ME - 8204 – CO BID FOMIN/CDP DE JOYERIA comprende la realización de los siguientes dos componentes:

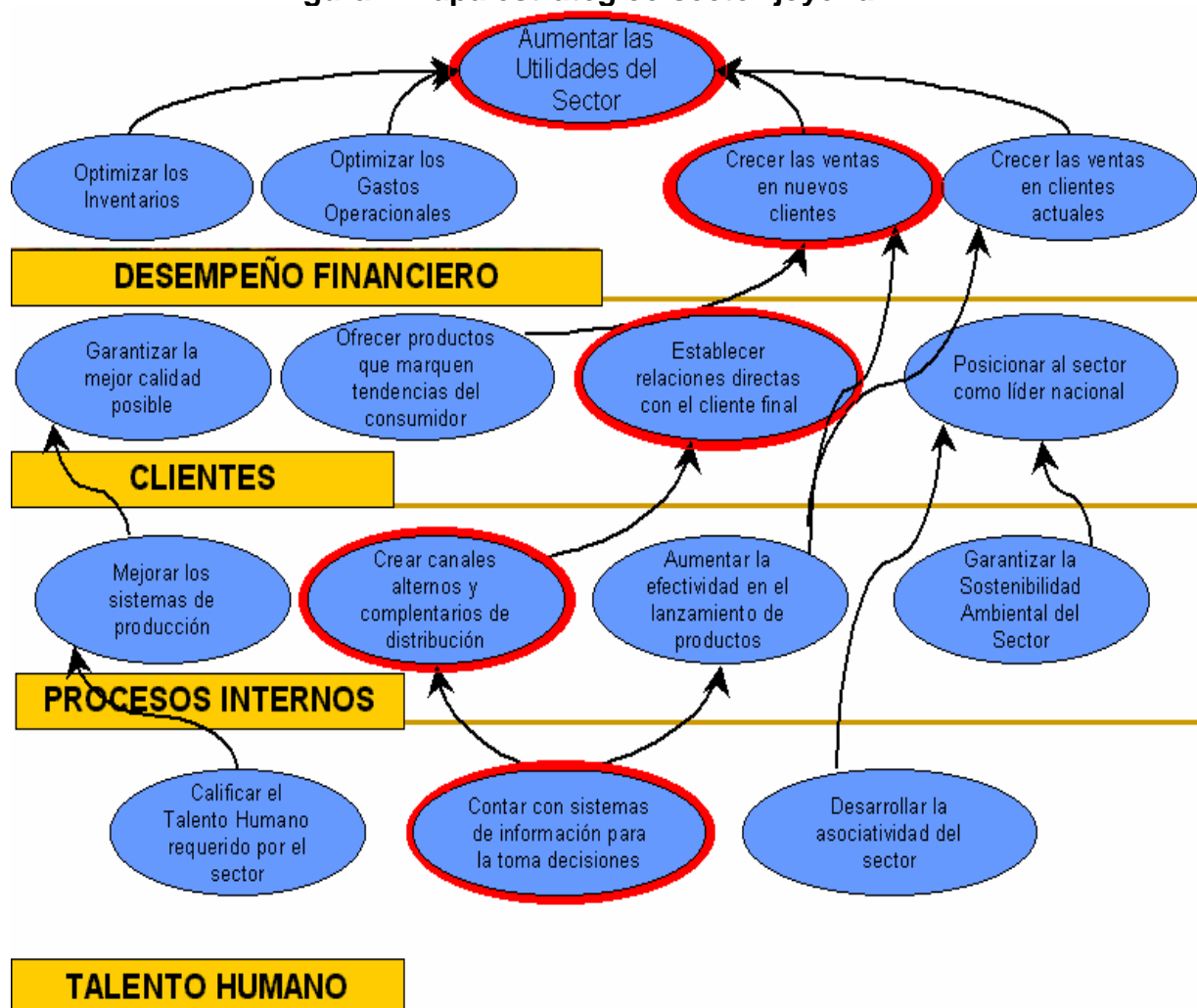
- **Componente 1: Modelo de prestación de servicios de formación de destrezas para la competitividad.**
- **Componente 2: Apoyo a la coordinación inter-empresarial**

El objetivo general del programa es preparar a la industria de la joyería de Santander, Colombia, para la integración productiva y la competitividad. El objetivo específico es ordenar técnica, organizacional y laboralmente al

sector de la joyería, mediante el desarrollo de destrezas laborales orientadas al incremento de la competitividad de la microempresa.

En el módulo de **Formación especializada** correspondiente al *Componente 1*, se estructuró conjuntamente con la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales de la Universidad Industrial de Santander UIS, un programa de formación a través del diplomado en Gerencia y Comercio Internacional para Joyeros que busca la formación de gerentes y dueños de empresas. Durante el diplomado se construyó y validó con la ayuda de **los empresarios** asistentes un mapa estratégico general del sector, basándose en la metodología del Balanced Scorecard. Como resultado de esta fase, los vectores estratégicos validados, quedaron enmarcados dentro del mapa que se traduce en cuatro perspectivas: **Aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y perspectiva financiera**. El mapa estratégico relaciona los objetivos planteados en las cuatro perspectivas a través de relaciones causa-efecto. A continuación se presenta el mapa y se resaltan los objetivos estratégicos que mantienen relación y justifican el presente proyecto.

**Figura 2 Mapa estratégico sector joyería**



Fuente Mapa Estratégico elaborado por empresarios del sector basados en la metodología del Balanced Scorecard. CDP de Joyería.

**Los siguientes estudios justifican las acciones presentadas en el presente proyecto:**

**ESTUDIO 1: POLÍTICA NACIONAL DE APOYO A LA CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA DE LA JOYERÍA, METALES, PIEDRAS PRECIOSAS Y BISUTERÍA<sup>7</sup>**

Esta política fue formulada en Junio de 2003, y su objetivo principal según está consignado en el texto de la política es: *“facilitar la gestión estratégica de las empresas, mediante la articulación interinstitucional, la*

<sup>7</sup> [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

*reforma de esquemas regulatorios y la integración de la cadena, de tal forma que la sinergia entre las organizaciones públicas y privadas pueda generar la convergencia para **la creación de ventajas competitivas**, el mejoramiento de la productividad, **el desarrollo de capacidades distintivas** y el **posicionamiento exitoso de los productos en el mercado nacional e internacional.***”

En el tercer capítulo del documento **correspondiente a la política**, se presentan los lineamientos estratégicos a seguir y en lo relacionado con la comercialización se encuentra específicamente lo siguiente:

## **ESTRATEGIA No. 1: DESARROLLO DE ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN**

### **OBJETIVO ESPECIFICO DE LA ESTRATEGIA**

- ***Incrementar la comercialización de los productos de la cadena en los mercados actuales, nacionales e internacionales, e incursionar en nichos no explorados con productos diferenciadores y con valor agregado, buscando aumentar y renovar la oferta nacional siempre en función de los requerimientos de la demanda, mediante acciones orientadas hacia la Promoción y Mercadeo, el mejoramiento de los productos, la consecución de negocios y las alianzas estratégicas.***

## **ESTUDIO 2: PLAN DE ACCIONES ESTRATÉGICAS DEL CONVENIO DE COMPETITIVIDAD DE LA CADENA PRODUCTIVA DE JOYERÍA DE SANTANDER<sup>8</sup>**

Este convenio fue firmado en Abril de 2004, participando representantes del sector, representantes de las entidades de apoyo, el Ministerio de Minas y Energía y el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y, los representantes del Sector Público Departamental y Municipal. El convenio tiene por objeto: **“Identificación y promoción de las ventajas**

---

<sup>8</sup> CDP de Joyería. Convenio de Competitividad de la Cadena Productiva de la Joyería de Santander

**competitivas que posicionen los productos y servicios de la Cadena Productiva de la Joyería de Santander en los mercados nacionales e internacionales. Con el fin de cumplir este objetivo, el sector privado y público, se comprometen a apoyar y promover la ejecución de acciones estratégicas en las siguientes líneas: **Desarrollo de esquemas de comercialización**, Apoyo a la creación y fortalecimiento de empresas y del capital humano, Impulso a la innovación y el desarrollo tecnológico, Fortalecimiento de la calidad y articulación institucional.”**

De la primera línea estratégica se pueden destacar los siguientes elementos:

### **DESARROLLO DE ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN**

**Proyecto Estratégico No. 5: Promoción a la creación y fortalecimiento de comercializadoras que le permitan al productor ganar más e ingresar a nuevos mercados y promuevan la sana competencia y el mejoramiento de la calidad de los productos.**

**Motivación del Proyecto: Dificultad para participar en eventos de comercialización nacional e internacional por la investigación, organización e inversión requerida.**

Se observa en los anteriores estudios un interés importante hacia el enfoque de el desarrollo de las comercialización para la Joyería.

Finalmente, como entidad vinculada al Programa de Competitividad del Sector Joyería BID-FOMIN en Ejecución del Convenio de Cooperación Técnica Internacional ATN / ME - 8204 – CO, la Universidad Industrial de Santander UIS se perfila como una institución con toda la disposición para aportar técnica y científicamente en la fundamentación de los proyectos llevados a cabo por la entidad ejecutora, el CDP de Joyería. De esta manera, el CDP de joyería propone el tema como motivo de estudio y justificación para enfocarlo mediante un proyecto de grado para optar por el título de Ingeniero Industrial, y de esta manera aprovechar la formación

que provee la Facultad de Estudios Industriales y Empresariales de la UIS a través de sus estudiantes.

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. Objetivo general**

Diseñar un esquema de comercialización viable que permita a los productores de joyas del área metropolitana de Bucaramanga dar cumplimiento satisfactoriamente a los requisitos del cliente y proyectarse hacia el mercado nacional.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- Realizar un Diagnóstico metodológico de la situación actual del eslabón de la comercialización en el sector, con el fin de plantear estrategias competitivas que se ajusten a las necesidades del sector, y fundamenten el diseño de los esquemas y mecanismos a plantear.
- Efectuar un Análisis comparativo entre esquemas de canales y mecanismos de comercialización y entre Sistemas de Información de comercialización usados actualmente en el sector de la Joyería en Santander.
- Plantear un esquema de comercialización nacional acorde con las necesidades del sector joyero de Santander y con las tendencias actuales del comercio nacional, usando como base los resultados de los estudios realizados sobre el sector, las necesidades y características de los empresarios y de los productos, pautas para el desarrollo de estrategias competitivas, además de un análisis detallado de los esquemas existentes y utilizados en la actualidad.
- Diseñar un mecanismo de acercamiento de la oferta de productos de las empresas joyeras al consumidor nacional con base en el esquema de comercialización planteado.

- Realizar junto a un grupo de empresarios del sector la evaluación de los esquemas y mecanismos, buscando que se amolden al contexto real, y planteando compromisos orientados hacia la implementación de lo planeado.

## **1.4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA <sup>9</sup>**

### **1.4.1. CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE JOYERÍA**

La corporación Centro de Desarrollo Productivo (CDP) de Joyería, actúa como ente administrador de servicios técnicos y tecnológicos en apoyo a las unidades productivas para mejorar su competitividad, facilitando el acceso a información técnica, comercial y financiera, capacita y actualiza el recurso humano, promueve la reconversión industrial por el acceso a tecnología puntual, incentiva la aplicación del diseño, el mejoramiento continuo, el uso de tecnologías limpias y estándares de calidad en las materias primas, procesos y productos.

### **1.4.2. ESTRUCTURA LEGAL**

Se constituye como una Asociación civil, de carácter mixto, sin ánimo de lucro, con registro 05-02519-31 del 17 de Junio de 1999 ante la Cámara de Comercio de Bucaramanga, con patrimonio propio, organizada bajo las leyes colombianas, dentro del marco de la Constitución Política, el Código Civil, a la luz de la ley 29 de las Normas de Ciencia y Tecnología.

### **1.4.3. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

Las entidades que constituyeron y forman parte de la Junta Directiva, máximo organismo de la entidad son: Gobernación de Santander, Alcaldía de Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, Corporación Escuela Tecnológica del Oriente, Agremiación Colombiana de Joyeros y Actividades Afines (ACOLJOYAS), Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (ACOPI), Seccional Santander.

Es un ente perteneciente, entre otros organismos, a la Asociación Nacional de CDP's, Concejo Departamental de Ciencia y Tecnología, Sistema Regional de Generación de empleo, Centro Regional de

---

<sup>2</sup> Información suministrada por el CDP de Joyería y publicada en su página web: [www.cdpjoyeria.org](http://www.cdpjoyeria.org)

Productividad y Competitividad del Oriente, Asociación de CDP's para la promoción y el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa – PROMIPYME, Red de Centros de Desarrollo Tecnológico de Energía y Minería y al Sistema Nacional de Innovación, Miembro del Consejo Regional de apoyo a la MIPYME, Miembro del comité coordinador de seguimiento y control de la “POLÍTICA NACIONAL DE APOYO A LA CADENA PRODUCTIVA DE LA INDUSTRIA DE LA JOYERIA, METALES, PIEDRAS PRECIOSAS Y BISUTERIA EN COLOMBIA”

En el ejercicio de sus objetivos ha desempeñado los siguientes cargos:

Miembro del Consejo Directivo del Centro Regional de Productividad y Competitividad del Oriente, de la Fundación El Dorado, Presidente del Comité Técnico de Normalización de ICONTEC y Miembro del Comité Coordinador de la Política Nacional de apoyo a la Cadena Productiva de la industria de la Joyería, Metales, Piedras Preciosas Y Bisutería en Colombia.

#### **1.4.4. RECONOCIMIENTOS**

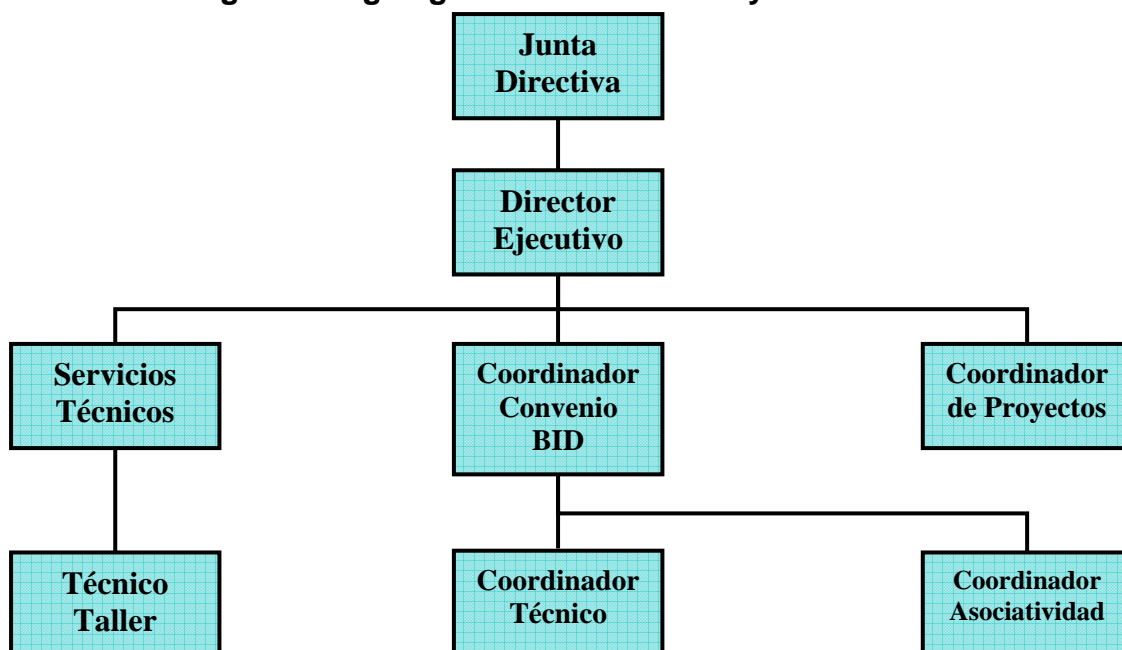
Como parte de su evolución institucional ha recibido reconocimiento como:

- Centro de desarrollo tecnológico por COLCIENCIAS.
- Unidad Sectorial de Normalización por el ICONTEC.
- Institución de Educación no formal por el Ministerio de Desarrollo en el marco del Plan de Desarrollo de la Microempresa.
- Nodo Operador del Sistema de Orientación Tecnológica – SOT.
- Consultor del Programa de Mejoramiento Continuo del SENA.
- Registro de Entidad Capacitadora del Programa Jóvenes en Acción de la Presidencia de la República.

#### **1.4.5. INFRAESTRUCTURA**

### 1.4.5.1. Organigrama

Figura 3 Organigrama actual CDP Joyería



Fuente CDP de Joyería

### 1.4.5.2. Recurso Humano

Con nivel técnico 1 persona y a nivel profesional 7 personas; a nivel magíster y doctorado (se adhieren esporádicamente a través de proyectos desarrollados por Colciencias) con conocimientos específicos en Joyería para la prestación de servicios y el área de investigación.

### 1.4.5.3. Planta Física

Sede administrativa y de servicios ofrecida en comodato por la Gobernación de Santander. Mediante convenios de acuerdo a proyectos desarrollados por Colciencias, se dispone de aulas, laboratorios y talleres especializados, suministrados por la UIS y la Corporación Escuela Tecnológica del Oriente. El domicilio principal del CDP es en Cra27 33-29 La Aurora. Ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander, República de Colombia.

#### **1.4.5.4. Equipos**

Se cuenta con un laboratorio especializado y con tecnología de punta (1 vulcanizadora,1 inyectora de cera,1 maquina de vacío,1 horno,1 fundidora,1 limpiador de revestimiento,1 cizalla neumática,1 bombo magnético,1turbo-pulido,1 fundidora,1 equipo galvánico,1 ultrasonido,1 laminador,1 perfiladora,1 prensa eléctrica).

### **1.5. FINANCIACIÓN**

El Centro percibe recursos por medio de:

- Cooperación Técnica Internacional.
- Aportes de entidades regionales de carácter público y/o privado.
- Ingresos por prestación de servicios.

### **1.6. FILOSOFÍA**

#### **1.6.1. Misión**

Contribuir al fortalecimiento e incremento de la productividad y competitividad del subsector de joyería, mediante la prestación de servicios técnicos y tecnológicos, gestión y ejecución de proyectos de investigación, desarrollo tecnológico e innovación. Nuestro compromiso institucional es promover el desempeño con calidad, flexibilidad y respeto al medio ambiente.

#### **1.6.2. Visión**

Para el año 2010 seremos líderes en la generación y transferencia de tecnología, prestación de servicios técnicos y tecnológicos mediante la articulación de capacidades de entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, en beneficio de la productividad y competitividad del subsector de joyería.

## **1.7. OBJETIVOS**

### **1.7.1. Objetivo general**

Contribuir con el desarrollo del subsector de joyería, aumentando su productividad y competitividad logrando su posicionamiento a nivel mundial.

### **1.7.2. Objetivos específicos**

Los objetivos específicos más destacados son:

- Articular capacidades de los organismos públicos y privados, nacionales e internacionales para atender las necesidades del subsector de joyería.
- Generar, validar y transferir conocimiento y tecnologías apropiadas para el subsector.
- Promover y desarrollar proyectos de investigación y desarrollo que beneficien al subsector.
- Ofrecer servicio de documentación especializada y de apoyo tecnológico a la industria.
- Ofrecer asistencia técnica, tecnológica y administrativa para evaluar, promover y corregir la gestión individual en el marco del desarrollo productivo.
- Promover los estándares de calidad en los materiales, productos, procesos e impacto ambiental.

- Promover los programas con estrategias de mercadeo y comercialización.
- Analizar permanentemente las condiciones del mercado, sus tendencias y proyecciones y difundir esta información entre las empresas.
- Organizar eventos de promoción, exhibición y mercadeo de productos del subsector.
- Implementar y ejecutar programas educativos y de formación para los usuarios.

## **1.8. SERVICIOS**

Las actividades del CDP DE JOYERÍA de apoyo al empresario del sector se resumen en:

### **1.8.1. Servicios tecnológicos**

Fortalece la formación y capacidad de gestión, mediante el Desarrollo de Proyectos, Programas de Capacitación, Asesoría, Asistencia Técnica, Consultoría y Sistema de Orientación Tecnológica

### **1.8.2. Servicios técnicos**

El usuario dispone de un laboratorio de alta tecnología para el Diseño de Productos, Microfusión, Recubrimientos Galvánicos, Pulimento Mecánico y Elaboración de Catálogos.

A continuación se realiza una breve descripción de la entidad que financiará el Programa de Competitividad del Sector Joyería BID-FOMIN,

en ejecución del Convenio de Cooperación Técnica Internacional ATN / ME-8204\_CO.

### **1.9. BID-FOMIN: BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO – FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES <sup>10</sup>**

El Banco Interamericano de Desarrollo, teniendo en cuenta el cumplimiento de su objetivo y la realización de sus funciones, a acordado administrar el Fondo Multilateral de Inversiones, desde el 11 de Febrero de 1992, bajo los siguientes objetivos:

- Fomentar el desarrollo y la implementación de la reforma de los regimenes de inversión y facilitar el incremento significativo de los niveles de inversión privada, tanto extranjera como nacional, acelerando por ende el crecimiento y desarrollo económico y social de los países en vías de desarrollo miembros regionales del Banco y los países en vías de desarrollo miembros del Banco de Desarrollo del Caribe.
- Alentar los esfuerzos de estos países en la implementación de estrategias de desarrollo basadas en políticas económicas sólidas que promuevan un incremento de inversión privada y el sector privado en expansión, ya que dichas políticas aumentarán las oportunidades de empleo y fomentaran las actividades de las pequeñas empresas y microempresas, contribuyendo así a paliar la pobreza, a mejorar la distribución de ingresos y a fortalecer el rol de la mujer en el proceso de desarrollo.
- Fomentar las microempresas, las pequeñas empresas y otras actividades empresariales en tales países miembros.

---

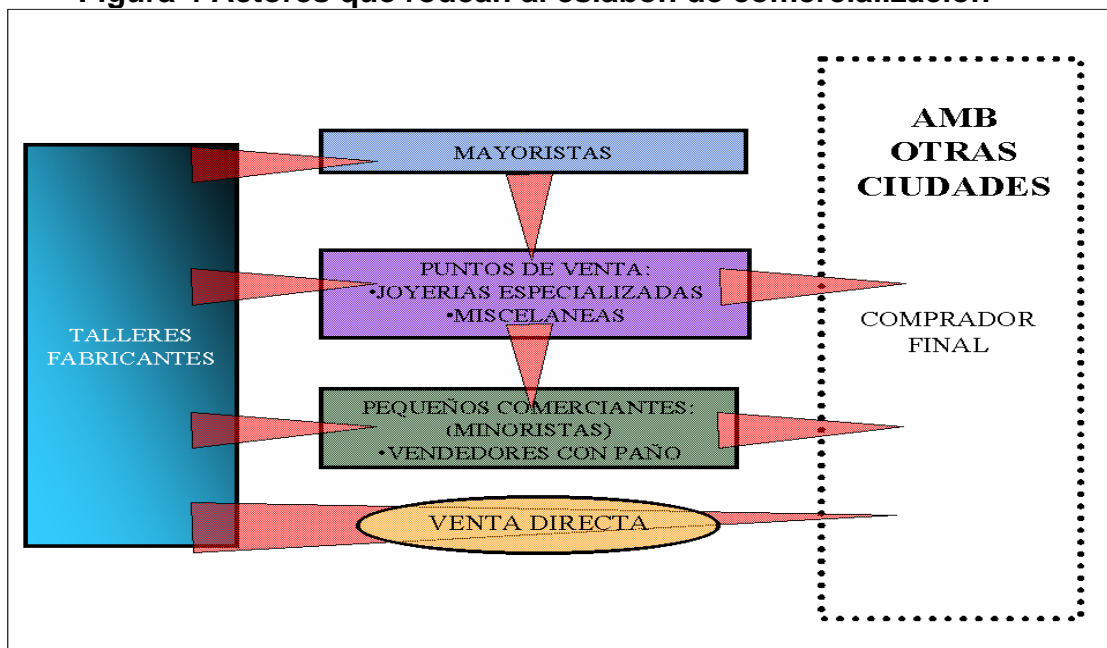
<sup>10</sup> Fuente: Convenio Constitutivo del Fondo Multilateral de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Biblioteca CDP de Joyería.

- Otorgar a tales países miembros el financiamiento que permita lo siguiente:
  - Identificar e implementar políticas de reforma a fin de aumentar la inversión.
  - Sufragar ciertos costos relacionados con tales reformas y con la expansión del sector privado.
  - Aumentar la participación de los pequeños empresarios en la economía nacional.
  - Promover, en todas las operaciones del Fondo, un desarrollo económico que sea ambientalmente solvente y constante.

#### **1.10. METODOLOGÍA DE ANÁLISIS**

Con el fin de diseñar un esquema factible y ajustado a mejorar las condiciones actuales de los fabricantes, la recolección de información primaria se realizó de acuerdo a la caracterización actual de la micro cadena de la Joyería. En la siguiente figura se observan claramente los actores que rodean al eslabón de la comercialización.

**Figura 4 Actores que rodean al eslabón de comercialización**



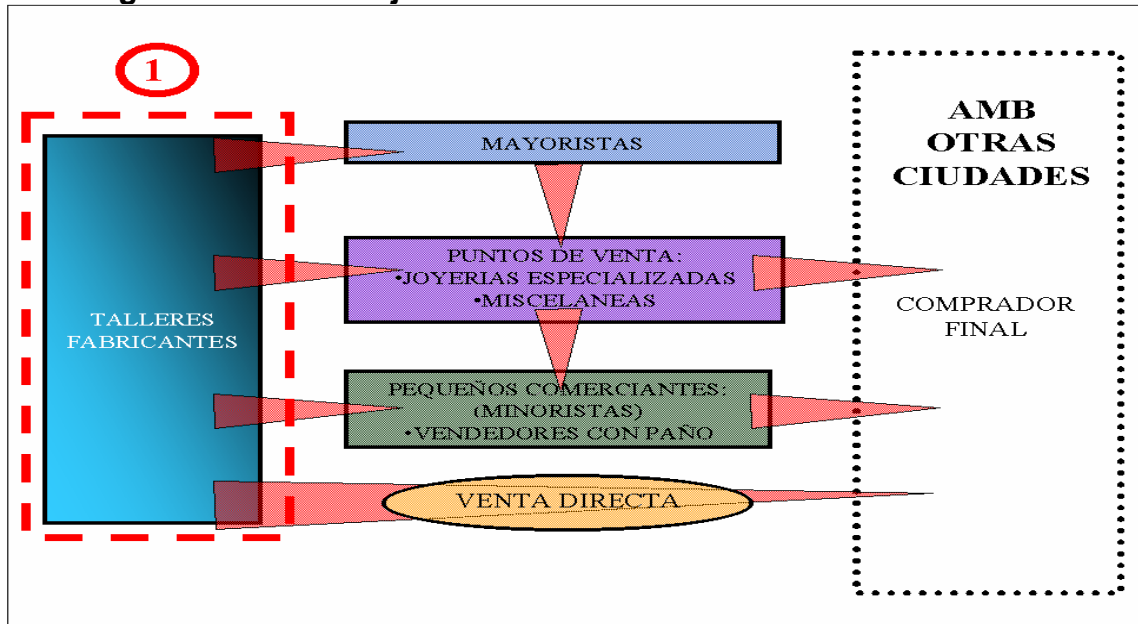
Fuente CDP de Joyería y Autor del proyecto

En muchos casos estas clasificaciones de canales de comercialización se presentan mezcladas debido al efecto de la integración vertical. El caso más común es el de los talleres con punto de venta o el del mayorista con varios puntos de venta.

## 1. Fabricantes

El eslabón de fabricación, en donde se encuentran las empresas proveedoras del producto y que son las principales beneficiarias del presente proyecto. Se previó realizar un diagnóstico general mediante la metodología para el análisis de sectores de Michael Porter.

**Figura 5 Actores objetivos Análisis eslabón de fabricación**

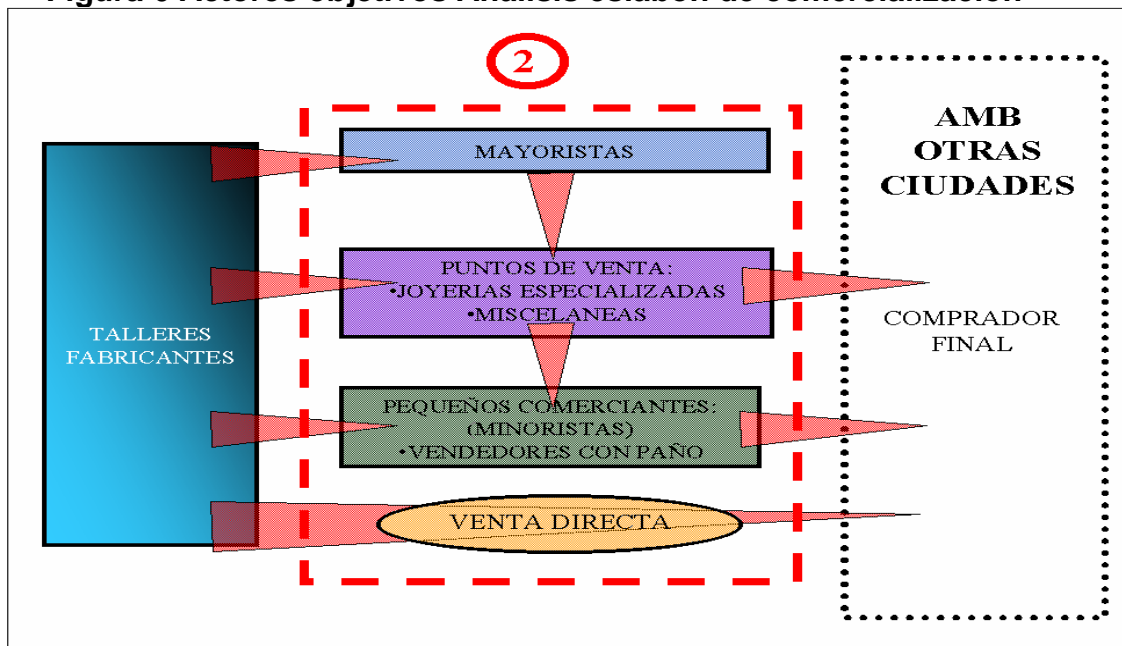


Fuente CDP de Joyería y Autor del proyecto

## 2. Comercializadores

Los actuales canales de comercialización, que se constituyen en actores valiosos de la cadena completa, conectando a los fabricantes con el consumidor final. Para su análisis se realizó un análisis comparativo mediante la metodología de la Arena competitiva.

**Figura 6 Actores objetivos Análisis eslabón de comercialización**

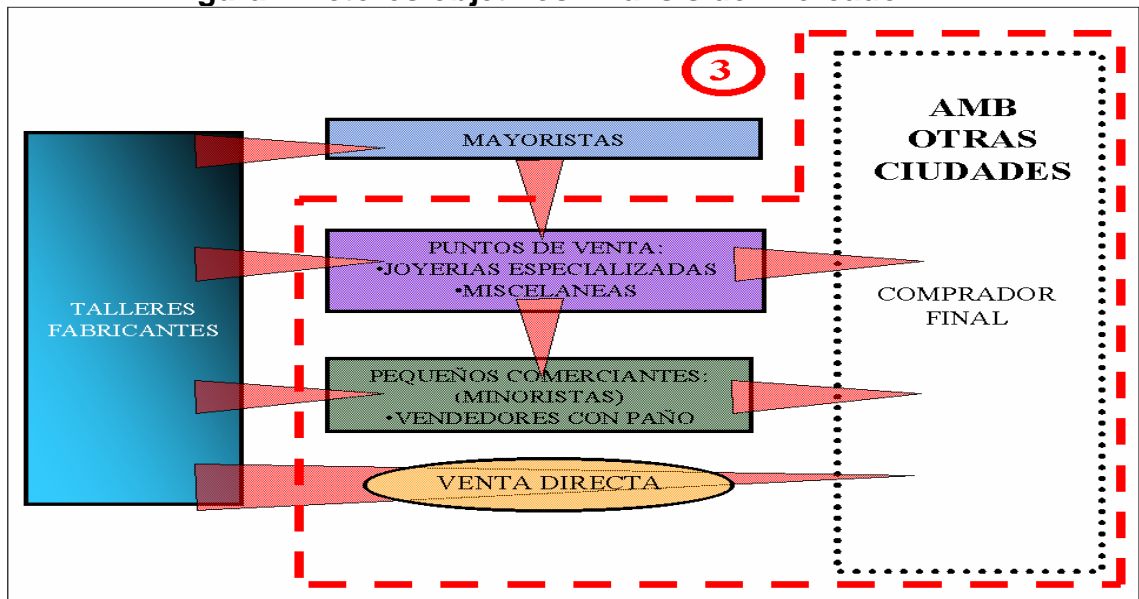


Fuente CDP de Joyería y Autor del proyecto

### 3. Mercado (Consumidor final)

El consumidor final, que es el patrocinador principal de la industria de la joyería y a quien se busca llegar con el producto mediante de nuevas maneras mediante nuevos esquemas y mecanismos. Para incluir un análisis sobre sus opiniones y así analizar la viabilidad del esquema planteado se diseñó y realizó una investigación de mercados.

**Figura 7 Actores objetivos Análisis del mercado**



Fuente CDP de Joyería y Autor del proyecto

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. TENDENCIAS ACTUALES DEL COMERCIO NACIONAL E INTERNACIONAL**

#### **2.1.1. DEFINICIÓN DE MERCADEO**

"Mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular. Las palabras claves en esta definición son todo y base regular".<sup>11</sup>

Mercadeo envuelve procesos como: poner nombre a una empresa o producto, seleccionar el producto, la determinación del lugar donde se venderá el producto o servicio, el color, la forma, tamaño, el empaque, la localización del negocio, la publicidad, las relaciones públicas, el tipo de venta que se hará, el entrenamiento de ventas, la presentación de ventas, la solución de problemas, el plan estratégico de crecimiento, y el seguimiento.

#### **2.1.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE COMERCIALIZACIÓN<sup>12</sup>**

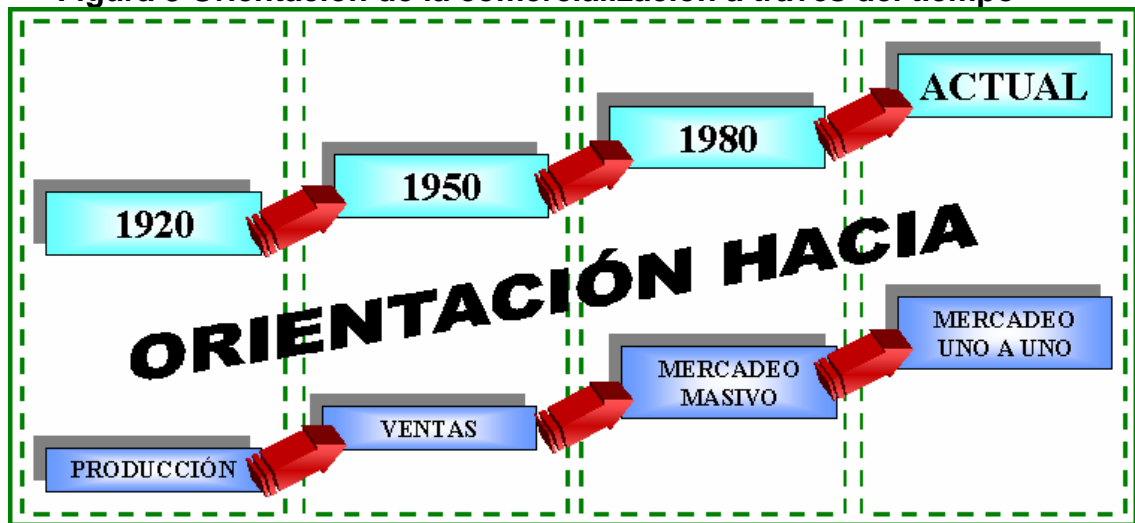
El concepto de comercializar, parte, de una simple preocupación por vender, y obtener utilidades. Este concepto ha ido modificándose de una orientación masiva, a lo que se ha dado en llamar mercadeo uno a uno (one-to-one). El mercadeo, como todo proceso, es dinámico y cambia, se modifica constantemente. Este proceso, pese a lo que se crea, no ha ocurrido al mismo tiempo en todos los países, o regiones del mundo.

---

<sup>11</sup> LEVINSON C. Jay. (1985) Guerrilla marketing.

<sup>12</sup> CESTAU LIZ, Daniel. [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

**Figura 8 Orientación de la comercialización a través del tiempo**



Fuente [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)

- **Orientación hacia la Producción (1800 – 1920)**

Dado que todo lo que produjeran las empresas era consumido de inmediato, la manufactura determinaba las características de los productos. No era necesario comercializar para vender. Todo se consumía de inmediato, fuera lo que fuera. El consumidor no tenía tiempo de seleccionar forma, ni color, tomaba cualquier cosa. La demanda superaba la oferta.

### **Orientación hacia la Venta (1920 – 1950)**

A partir de la crisis del año 1920, donde la capacidad de compra se redujo al mínimo, se crearon y desarrollaron productos, que luego trataban de introducirse en el Mercado. Muchos de esos productos no tuvieron éxito, otros tuvieron éxito momentáneo. Se comienza a dar gran importancia a las ventas, como generador de ingresos. Se desarrollan técnicas destinadas a vender. (De aquí se origina la confusión corriente de los conceptos venta y mercadeo).

### **Orientación hacia el Mercado (1950 – 1980)**

Los procesos de comercialización fueron analizados por las Universidades Americanas, Harvard en especial, y poco a poco se ha ido desarrollando toda una serie de teorías, para asegurar el éxito de cualquier actividad comercial.

El concepto que dio origen al Mercadeo o Marketing (1950, Harvard, Theodore Levitt), fue el de orientar los productos al Grupo de Compradores (Mercado Meta) que los iba a consumir o usar. Junto con ello se dirigen los esfuerzos de promoción a las masas (*mass marketing*), por medio de los medios masivos que comienzan a aparecer (cine, radio, televisión).

### **Mercadeo Uno a Uno (1980 – 2006)**

A partir de 1980, se refina el concepto de mercadeo orientado al cliente, y se comienza a crear productos y servicios orientados a personas en particular, con la utilización de complejos sistemas informáticos capaces de identificar clientes específicos y sus necesidades concretas.

#### **2.1.3. LA VENTA DIRECTA**

La venta directa elimina los niveles de intermediarios de distribución y comercialización, que hacen que el precio del producto se eleve. En esquemas de comercialización tradicionales, este incremento del precio lo pagaría el consumidor final, pero en la venta directa se ahorra y da lugar a precios más competitivos permitiendo al fabricante establecer un contacto más directo con el cliente. No todos los productos se pueden vender con todos los modelos de venta directa.

##### **2.1.3.1. Venta Telefónica**

Se realiza la publicidad a través de anuncios de televisión<sup>13</sup>, radio u otros medios (por ejemplo Internet) y se utilizan centros de llamadas (*call*

---

<sup>13</sup> También denominado Telemercadeo.

centers) que reciben las llamadas y cierran la venta mediante cobros por tarjeta de crédito.

### **2.1.3.2. Venta por correo**

De manera similar a la venta telefónica, en la venta por correo se utiliza una publicidad atractiva a través de un medio de comunicación, generalmente revistas y magazines especializados en algún tema específico<sup>14</sup> y se cierra la venta por medio del correo. Este tipo de esquema de comercialización se mantuvo vigente durante la década de los 70 y comienzos de los 80 y en la actualidad es poco frecuente.

### **2.1.3.3. Comercio Electrónico (E-Commerce)**

Comercio electrónico donde se adquieren productos que se aprecian en fotos dentro de catálogos virtuales, y se pagan mediante transacciones bancarias con tarjetas de crédito.

Dell, una de las principales empresas de informática, dispone de un sitio de Internet en el que los compradores pueden configurar hasta el último detalle los ordenadores que son ensamblados por la compañía después de recibir los pedidos. Dell utiliza su sitio de Internet para permitir a sus clientes configurar el ordenador que desean comprar, para realizar transacciones de venta, para comunicarse con grandes clientes, y para obtener información sobre las preferencias de éstos. Al principio Dell vendía a través de anuncios en revistas y por teléfono. Con la llegada de Internet, la empresa comienza a comercializar sus productos a través de este medio. Mientras las empresas con modelos de negocio tradicional fabrican computadoras en masa y luego tratan de venderlos, Dell sólo fabrica computadoras después de recibir un pedido.

---

<sup>14</sup> Por ejemplo, en revistas especializadas en tecnología se ofrecen productos como aditamentos para computadoras.

En los países de Latinoamérica la desconfianza hacia esta cultura de compra a impedido su crecimiento hacia estos mercados.

#### **2.1.3.4. Plan Fiesta (Party plan)**

Se realizan reuniones en domicilios particulares, donde el ama de casa reúne a sus amigas y conocidas para que la representante de ventas exponga las bondades de sus productos. La venta puede llevarse a cabo en el mismo sitio durante o inmediatamente después de la demostración. Finalmente la representante deja sus datos personales para próximos contactos y pedidos. Este tipo de esquema no requiere gran inversión y se puede constituir en una estrategia por aplicar para el vendedor cara a cara o por catálogo.

#### **2.1.3.5. Cara a Cara (Catálogo)**

Se trabaja con un catálogo de ventas o con muestras del producto y se vende persona a persona. Es muy importante el diseño y armado del catálogo de acuerdo con los productos y el mercado al que se desea llegar.

El multinivel se apoya de esta herramienta. Un ejemplo de este tipo de modelo llevado a la práctica es Avon. Su historia se remonta a fines del siglo XIX cuando David Mc Connell vendía libros puerta a puerta y obsequiaba perfumes; con el tiempo, descubrió un nicho de mercado en las amas de casa que compraban productos como perfumería y cosméticos. “Las mujeres prefieren comprar acompañadas y, en este sentido, la venta directa está basada en la sugerencia, atención y recomendación de productos con una atención particular de las necesidades de cada cliente sin estereotipos”.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Susana Casabe, actual jefe de comunicación de Avon.

Iniciando con la venta por catálogo, Avon ha fortalecido su canal (integrado por 3.7 millones de mujeres en todo el mundo) recurriendo al sistema multinivel (que se explica a continuación), es decir, ahora sus representantes también reciben una comisión por reclutar a otras vendedoras, además de pagarles sobre las ventas de producto.

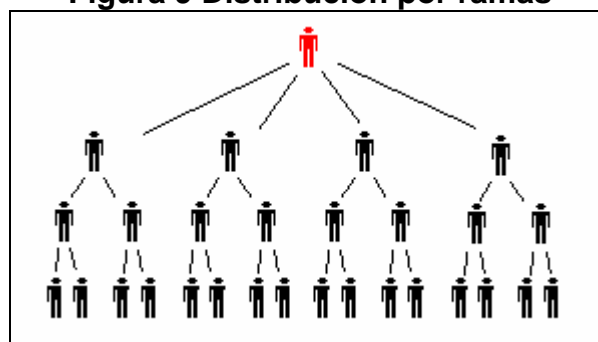
### 2.1.3.6. Multinivel

En este esquema, lo importante no es sólo vender sino también formar una red de distribuidores, que permitan ganar más dinero por ventas a través de las comisiones y premios, generados por la red de distribuidores que el vendedor tiene a cargo. En la venta directa normal, las comisiones o bonificaciones operan en un solo nivel o generación. En el multinivel, como su nombre lo indica, opera en varios niveles o generaciones.

Amway fue creada en 1959 por Richard De Vos y Jan Van Andel, actualmente cuenta con una fuerza de ventas de más de 3 millones de personas en más de 50 países que venden productos destinados al cuidado del hogar, aseo personal, cosméticos y artículos domésticos.

### 2.1.4.DEFINICIÓN DE MULTINIVEL

**Figura 9 Distribución por ramas**



Fuente Autor del proyecto

Sistema de Venta Multinivel, también denominado Comercialización en redes, Marketing Multinivel (**MLM** MultiLevel Marketing), Network Marketing, Matrix Marketing o Marketing de relaciones, es un método utilizado por algunas empresas para vender sus productos directamente a los consumidores, utilizando una red de distribución constituida por profesionales independientes. Al realizar la comercialización fuera de los circuitos tradicionales, se eliminan los porcentajes de los intermediarios que encarecen el producto, se estipula un precio de venta más asequible para el consumidor y, además, el vendedor juega con más margen comercial.

Frente a la venta directa, esta fórmula comercial contempla otra vía adicional para incrementar los ingresos del vendedor, que también puede llamarse distribuidor. Si incorpora nuevos vendedores a la organización bajo su supervisión, participará de la comisión que reporte las ventas del equipo. En función del volumen de ventas realizado por el grupo, podrá obtener mayores descuentos en las compras y la empresa le premiará con bonificaciones, royalties u otros incentivos. La empresa no tiene que costear grandes campañas de publicidad, ya que la difusión del sistema se transmite de boca en boca de los vendedores a clientes y distribuidores. De esta manera se consigue una gran cantidad de contactos personales en la propia red (familia, amigos, compañeros de trabajo, etc.). Cada nuevo representante que se sume a sus filas será un canal de ventas más, por lo que la presencia de su producto se multiplicará en el entorno sin que deba invertir en la infraestructura de numerosos puntos de venta.

A su vez, los nuevos vendedores podrán crear su propio grupo de trabajo y, así sucesivamente. La rueda de la venta en cadena se pone en marcha y poco a poco la red va creciendo.

Los vendedores se dedican a la venta de los productos con la ventaja del horario flexible y la oportunidad de ser su propio jefe. A través de su consumo personal y recomendación generen extraordinarias ganancias. Eso sí, tendrán que ocuparse de formar y motivar a las personas reclutadas para que el engranaje del sistema funcione.

la base del éxito de un negocio multinivel radica en tres pilares fundamentales:

- La venta directa de los productos que se comercializa.
- El reclutamiento de distribuidores comprometidos.
- La comercialización de productos sobresalientes por su calidad y porque satisfacen necesidades y/o deseos existentes.

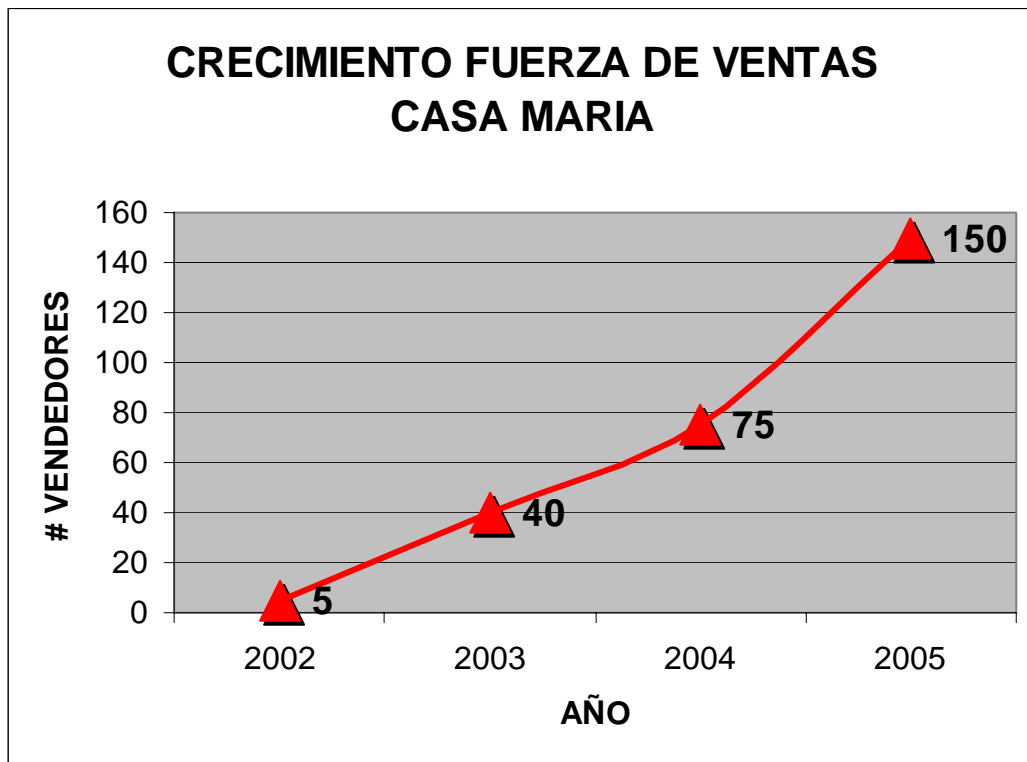
El desarrollo de las ventas multinivel en Colombia ha sido arrollador. Actualmente existen en Bucaramanga varias empresas en funcionamiento que comercializan sus productos a través de este canal, como Leonisa, que descubrió las bondades del multinivel y ahora incluye en sus catálogos no solo lencería sino también cosméticos. Otras empresas son Avon, Ebel y Yanbal (Cosméticos, fantasía y bisutería), Oriflame (productos naturales) y Casa María (perfumería), entre otras.

En el siguiente cuadro se observa la efectividad de las comisiones por vinculados reflejado en el crecimiento de la fuerza de ventas de una empresa multinivel Bumanguesa. Desde el año de arranque (2002) el número de vendedores a aumentado considerablemente.

**Cuadro 1 Comportamiento de la fuerza de ventas empresa Casa María**

<b>AÑO</b>	<b>NÚMERO DE VENDEDORES</b>	<b>VARIACIÓN PORCENTUAL</b>
2002	5	0%
2003	40	700%
2004	75	87,5%
2005	150	100%

**Figura 10 Comportamiento de la fuerza de ventas empresa Casa María**



Fuente Información suministrada por la empresa

#### **2.1.4.1. Tipos de planes de compensación**

A lo largo de las décadas las compañías han diseñado diferentes planes de compensación para el marketing multinivel:

##### **❖ PLAN DOBLE**

Este plan configura dos tipos de distribuidores: directores y no-directores y tres tipos de remuneración:

- **Comisiones de base**

Son comisiones cobradas por los directores sobre las ventas de sus subordinados. Esto no difiere de cualquier otra organización de ventas.

- **Comisiones generacionales**

Son comisiones de directores cobradas de los directores que fueron previamente sus subordinados. La mayoría de los planes compensan al menos a tres generaciones.

- **Premios ejecutivos**

Se paga una comisión adicional a los directores que exceden su objetivo de ventas. Por ejemplo, 2% del total de los ingresos de la compañía,, va a una bolsa de premios que se reparte mensualmente prorrata a los directores que hayan excedido unas ventas de cierto nivel, ese mes.

#### ❖ **PLAN MATRIZ**

Este plan limita la anchura de cada nivel en un grupo de distribuidores, forzando de este modo a los distribuidores fuertes a incluir a sus nuevos reclutados sobre gente subordinada.

#### ❖ **PLAN BINARIO**

Este plan limita la anchura de cada nivel a dos ramas. Las comisiones están basadas en "ciclos" en los que un distribuidor recibe una cantidad, siempre que ambas ramas consigan cada una un cierto volumen de ventas, manteniéndose equilibradas.

#### ❖ **ESTRUCTURA PIRAMIDAL DE UNO, DOS, CUATRO U OCHO**

Este plan presenta un "tablero de juegos" en el que cada distribuidor participante ingresaría una o más unidades de producto y en el que el "uno" tomará consideración cuando el "ocho" haya ingresado. Después de esto, la estructura se puede ampliar, el "dos" avanza a la posición de

"uno" y un "ocho" adicional será requerido por cada una de las estructuras antes de que el "uno" sea remunerado y la estructura se divida de nuevo. Este tipo de estructura es utilizada en la venta piramidal.

### 3. DIAGNÓSTICO METODOLÓGICO SITUACIÓN ACTUAL DEL ESLABÓN DE FABRICACIÓN

Esta metodología toma en cuenta el análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas, amenazas) realizando un análisis externo y un análisis interno. En el análisis externo se concluye con una lista de las oportunidades y amenazas dependientes de los factores que rigen el sector. El análisis interno produce una lista de las fortalezas y debilidades buscando examinar los procesos y actividades genéricas de mayor valor estratégico que se llevan a cabo en la cadena de valor del sector bajo estudio, con el fin de fundamentar el diagnóstico general sobre *lo que se hace* en la actualidad.

**Cuadro 2 Análisis DOFA**

MATRIZ DOFA		
EXTERNO \ INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	F+O: Ventajas Internas + Ventajas Externas  IMPULSO	F+A: Ventajas Internas + Desventajas externas  ENFRENTAR
DEBILIDADES	D+O: Desventajas Internas + Ventajas Externas  DESAFIO	D+A: Desventajas Internas + Desventajas Externas  CAMBIO

Fuente Autor del proyecto

#### ❖ FORTALEZA

Elemento interno favorable para el negocio. Se refiere básicamente a las actividades internas de la organización que se llevan a cabo especialmente bien.

### ❖ DEBILIDAD

Elemento interno desfavorable para el negocio. Hace referencia a actividades que limitan o inhiben el éxito general de la organización.

### ❖ OPORTUNIDAD

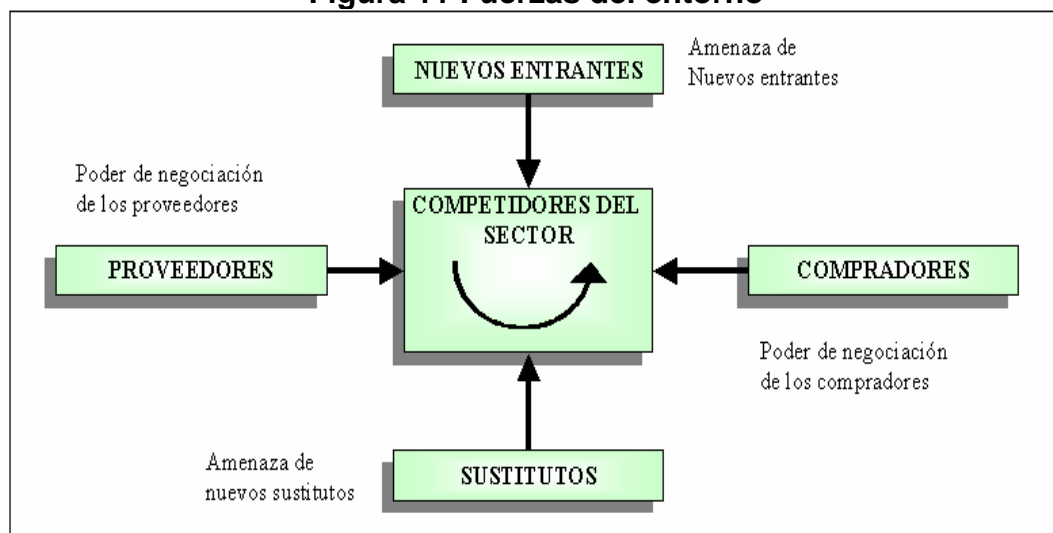
Situación o circunstancia del entorno que es potencialmente favorable para el negocio. Son las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como los hechos sociales que podrían de forma significativa beneficiar a la organización en el futuro.

### ❖ AMENAZA

Situación o circunstancia del entorno desfavorable para el negocio. Es totalmente lo opuesto a la oportunidad.

## 3.1. ANÁLISIS EXTERNO

**Figura 11 Fuerzas del entorno**



Fuente Porter, Michael. 1980

Una manera de llevar a cabo el análisis del entorno consiste en utilizar el marco conceptual de las “cinco fuerzas” (Porter, 1980), que describe un entorno empresarial en función de 5 fuerzas influyentes que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. La idea es que cualquier empresa o sector debe evaluar sus objetivos y recursos frente al panorama que se refleja debido a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

### **3.1.2. LAS CINCO FUERZAS:<sup>16</sup>**

- **AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES**

El mercado o el segmento es o no atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

- **LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Para una empresa será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que

---

<sup>16</sup> Enciclopedia administrativa. Editorial Planeta.

suministran son claves para la empresa, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aun más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

- **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

- **AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

## **3.2. ANÁLISIS INTERNO**

El propósito de este análisis es explicar los procesos de negocio problemáticos de mayor importancia estratégica para las unidades de negocio objeto de estudio. Se tienen en cuenta las actividades efectuadas por la unidad de negocio bajo estudio, por sus proveedores, por sus clientes y las interrelaciones y vínculos entre estas actividades.

### **3.2.1. Recopilación de información**

El levantamiento de la información junto con el trabajo de campo, permiten al investigador introducirse dentro del contexto y entender mejor el entorno en el cual se desenvuelve el estudio, a la vez que brinda datos importantes que se utilizarán para desarrollar con éxito el análisis. La principal fuente de información sobre el trabajo desarrollado son las personas que están directamente involucradas con las unidades de negocios pertenecientes al eslabón de la cadena estudiada.

Para la recolección de la información se utilizaron fuentes primarias y secundarias.

#### **❖ Fuentes secundarias**

La información proveniente de fuentes secundarias se clasifica en datos internos y externos, los primeros son aquellos que se extraen de documentos realizados por el CDP.

En cuanto a los datos externos como su nombre lo indica se generan en fuentes diferentes al CDP. Esta información se obtiene, no sólo durante esta etapa sino a lo largo de todo el proyecto, de otras fuentes tales como la Cámara de Comercio, normatividad legal vigente, así como información consultada en Internet, libros y publicaciones.

## ❖ Fuentes primarias

Posterior a la etapa de recolección de información secundaria, se utilizó una metodología de investigación exploratoria con el objetivo general de validar esta información, permitiendo determinar tendencias y comprender el contexto real en el que se desenvuelven los empresarios.

Para reunir la información necesaria para elaborar el Diagnóstico metodológico de la situación actual del eslabón de la fabricación en el sector joyería de Santander, se entrevistaron a empresarios del sector de fabricación para indagar sobre este contexto.

Los entrevistados serán empresarios del sector de fabricación. Se concretaron 8 entrevistas.

### • Entrevistas

Dado el objetivo de la investigación, que consiste en validar la información extraída y recopilada de estudios sobre el sector, se realizaron encuestas a empresarios fabricantes recomendados por el CDP, tomando una muestra no probabilística. Estos fueron recomendados por dos factores importantes: accesibilidad a responder la encuesta (minimizando el tiempo y costo de la investigación) y trayectoria y experiencia comprobadas dentro del negocio.

El recurso de la encuesta personal permite que la información obtenida mantenga su carácter privado pues el canal de comunicación se establece entre el entrevistador y el entrevistado.

Se escogió el tipo de encuesta de *entrevista personal a domicilio* pues es la que permite reunir mayor información en menor tiempo para cada aplicación de la encuesta. Las reuniones se programaron con anticipación de una semana realizando confirmación el día anterior y se realizaron en horarios que no afectaran las actividades de los empresarios. Las

encuestas se diseñaron teniendo en cuenta un tiempo máximo de aplicación de una hora con 15 minutos.

Las entrevistas contienen una introducción presentada por el investigador, orientada a cubrir toda la información preliminar que se necesita, incluyendo las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se realiza la entrevista?

Validación de información secundaria.

- ¿Quién la autoriza?

CDP de Joyería.

- ¿Qué uso se le va a dar a la información?

Análisis privado proyecto de grado.

- ¿Qué retroalimentación recibe la persona?

Conclusiones finales de cada análisis.

- ¿Cómo puede participar la persona en el resultado del proceso?

Evaluación final de esquemas y mecanismos de comercialización planteados.

Finalmente se invitó al entrevistado a formular preguntas sobre el proceso. La entrevista se desarrolló en una secuencia lógica y ordenada garantizando que las preguntas sean coherentes y de fácil comprensión.

Como mecanismo facilitador se diseñaron formatos que ofrecen una estructura para garantizar la uniformidad a lo largo de todas las entrevistas; es de vital importancia que estos sean de fácil interpretación pues de esto depende que su aplicación sea eficiente.

- **Cuestionario**

Se diseñaron preguntas abiertas al inicio de cada cuadro, que permiten al entrevistado entrar en contexto con respecto al análisis de cada una de las fuerzas del entorno empresarial.

El formato de las preguntas cerradas se diseñó con una escala de clasificación de partidas de tipos diferencial semántico.<sup>17</sup>

En una escala de clasificación de partidas se proporciona a los entrevistados una escala que tiene una descripción breve o un número relacionado con cada categoría. Las categorías se ordenan en términos de posición en la escala; y se pide a los participantes seleccionen la categoría específica que describa mejor el objeto a calificar.

Una escala de diferencial semántico es una escala de calificación cuyos puntos finales se relacionan con niveles bipolares que tiene un significado semántico. Es decir, el entrevistado debe calificar al objeto de actitud en un conjunto de adjetivos bipolares, entre cada par de adjetivos se presentan varias opciones y el sujeto selecciona aquella que refleje su actitud en mayor medida.

El formato de encuesta utilizada contiene cinco categorías entre adjetivos bipolares, ya que se realizará una comparación de grupo y no se considera una gran capacidad de discriminación en las preguntas. La escala es equilibrada y se mantuvo con un número de categorías impar para brindar a los entrevistados la oportunidad de permanecer neutrales en las apreciaciones de las respuestas.

Entre las ventajas de este tipo de encuesta se cuenta con la facilidad de elaboración para el investigador y para aplicar frente al entrevistado, puesto que la información que se debe leer por cada tópico es mínima.

---

<sup>17</sup> MALHOTRA, Naresh K; Investigación de mercados; Prentice Hall. 1997

Como desventaja se prevé que la calificación puede ser confusa. Para disminuir una interpretación errada de los cuadros, se realizaron anotaciones sobre las respuestas de los empresarios, con explicaciones sobre el puntaje asignado. Ver ANEXO A ENCUESTA SECTOR FABRICACIÓN.

### 3.3. RESULTADOS ANÁLISIS EXTERNO

#### 3.3.1. Amenaza de Nuevos Entrantes

**Cuadro 3 Calificación fuerza del entorno Nuevos Entrantes**

BARRERAS PARA ENTRAR	DESVENTAJAS	PUNTAJE	VENTAJAS
Economías de escala	Pequeñas	1	Grandes
Diferenciación de producto	Poca	2	Mucha
Identificación de marca	Baja	3	Alta
Acceso canal de distribución	Amplio	4	Limitado
Necesidades de capital	Bajas	3	Altas
Acceso a materias primas	Amplio	1	Restringido
Protección gubernamental	No existe	1	Alta
Efecto de la experiencia	No importa	4	Muy importante
Costes de cambio para clientes	Bajos	2	Altos
<b>PROMEDIO = 2.33</b>			

Fuente Autor del proyecto

- **Economías de Escala**

En cuanto a materia prima las economías de escala que podrían beneficiar a los fabricantes actuales no existen, pues la MP posee un precio definido (en el caso del oro, el precio internacional del gramo). Por lo tanto este factor facilita el ingreso de nuevos competidores al negocio, permitiendo ofrecer un precio final competitivo con respecto a los costos de materia prima. Los descuentos por volumen se dan en otro tipo de insumos, como la cera, los químicos y las piedras preciosas.

- **Diferenciación de Producto**

La velocidad de copia de los diseños en este sector es alta, ofreciéndose productos a bajo precio e inferior calidad (lo que estropea el negocio) por lo que la diferenciación se basa en el mejor acabado y en la garantía de las composiciones, credibilidad que se sustenta en la trayectoria y experiencia de los joyeros antiguos.

- **Identificación de Marca**

Este factor es importante para algunos compradores, ya que una marca de prestigio hace que una joya aumente su valor obligando a los nuevos entrantes a ofrecer otro tipo de diferenciaciones, como precios más bajos. Sin embargo existe un gran número de compradores para los que la marca es indiferente.

- **Acceso a Canal de Distribución**

El acceso a los canales es complejo, pues los comercializadores que operan actualmente no quieren ceder terreno y los nuevos fabricantes deben efectuar reducciones de precios para que los acepten.

- **Necesidades de Capital**

Para los fabricantes el capital semilla es representativo al teniendo en cuenta la maquinaria necesaria, los sueldos de la mano de obra calificada y los insumos, lo que resultaría una barrera para el emprendedor.

- **Acceso a Materia Primas**

La fuente de la materia prima es nacional, lo que permite un acceso sencillo y que no representa mayor problema para el nuevo entrante.

- **Protección Gubernamental**

No existen leyes o normas que limiten el ingreso de nuevos competidores o requisitos de calidad estipulados que requieran inversiones adicionales. Para los fabricantes existe una regulación en cuanto al impacto ambiental que algunos tratamientos químicos puedan ocasionar, pero es una normalización que actualmente carece de controles estrictos.

- **Efecto de la Experiencia**

La experiencia es importante por cuanto equivale a credibilidad en el negocio, lo que permite que la percepción del valor del producto aumente. Algunos fabricantes afirman que este factor puede ser reemplazado por una buena preparación técnica de los operarios.

- **Costes de Cambio para Clientes**

En vista de que parte de la estrategia de posicionamiento de un nuevo entrante tendría que ver con el ofrecimiento de precios bajos, este factor muestra una ventaja para ellos, ya que el cambio a un nuevo fabricante o comercializador de joyas no carga ningún costo especial como si ocurre en otro tipo de negocios (industria automotriz por los repuestos).

### 3.3.2. Amenaza de Competidores Actuales

**Cuadro 4 Calificación fuerza del entorno Competidores Actuales**

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	DESVENTAJAS	PUNTAJE	VENTAJAS
Número competidores equilibrados	Grande	4	Pequeño
Crecimiento del sector	Lento	4	Rápido
Tipo de producto	Genérico	2	Especialidad
Diversidad de competidores	Grande	1	Poca
Posiciones estratégicas en sector	Fuertes	2	Débiles
<b>PROMEDIO = 2.6</b>			

Fuente Autor del proyecto

- **Número de Competidores Equilibrados**

En la actualidad existe un gran número de fabricantes que se disputan el negocio de la joyería.

- **Crecimiento del Sector**

No cabe duda de que el sector ha crecido en los últimos 10 años en número de fabricantes, disminuyendo el tiempo de preparación del joyero y sacrificando a su vez calidad en los acabados. El crecimiento

económico y tecnológico no ha visto mayores cambios de 10 años atrás hasta ahora lo cual reviste gravedad por la falta de actualización.

- **Tipo de Producto**

En el ambiente actual los fabricantes prefieren abarcar un gran abanico de productos que especializar su oferta, lo que se ve como una desventaja pues el mercado no se sectoriza ni se diferencia sino que todos apuntan al mismo conglomerado de clientes sin lograr fidelidad por los productos. Es necesario conseguir diferenciación por otras características.

- **Diversidad de Competidores**

La diversidad es grande por cuanto se encuentran fabricantes de todo tipo (formales, informales, grandes y pequeños).

- **Posiciones Estratégicas en el Sector**

En este momento los comercializadores se hallan en una posición estratégica por encima de los fabricantes, estableciéndose como el eslabón más favorecido en la cadena productiva. Dentro del sector de fabricación no se podría hablar de algún fabricante que posea una ventaja que brinde una posición estratégica adicional a los demás.

### 3.3.3. Amenaza de Clientes

**Cuadro 5 Calificación fuerza del entorno Clientes**

PODER DE LOS COMPRADORES	DESVENTAJAS	PUNTAJE	VENTAJAS
Número de compradores	Pocos	3	Muchos
Disponibilidad de sustitutos	Muchos	1	Pocos
Costes de cambio para el comprador	Bajos	3	Altos
Contribución del comprador a la calidad del producto	Pequeña	2	Grande
Contribución del comprador a los costes del sector	Grande	2	Pequeña
Rentabilidad del comprador	Baja	3	Alta
<b>PROMEDIO = 2.33</b>			

Fuente Autor del proyecto

- **Número de Compradores**

El número de compradores por fabricante ha descendido con relación a 10 años atrás, pero aún existe demanda y continúa activo el negocio. El sector joyero de Bucaramanga ha adquirido mala fama frente a mercados de otras ciudades, debido a que algunos joyeros han vendido pieza *tacadas* o de composición adulterada. El factor inseguridad también ha contribuido poderosamente a menguar la cantidad de usuarios de joyería.

- **Disponibilidad de Sustitutos**

El sustituto más cercano es la Bisutería y las joyas de Fantasía que cuentan con amplios canales de distribución y su disponibilidad es alta.

- **Costes de Cambio para el Comprador**

En un corto plazo el cambio de adquirir joyas a adquirir bisutería no carga ningún costo especial; de hecho la bisutería es mucho más económica. Según algunos empresarios, en un largo plazo el coste de cambio si se puede notar pues el valor que la bisutería adquiere con el tiempo es nulo, mientras que la joyería fina puede incrementar su importe y venderse para recuperar la inversión.

- **Contribución del Comprador a la Calidad del Producto**

Aunque existe un porcentaje de compradores que prefieren adquirir marca y calidad, también se encuentra otro tipo de compradores que adquiere por el precio. La cultura actual de este comprador se ha visto influenciada por la “guerra del centavo” restándole importancia a la calidad del acabado y poniendo atención en los precios bajos. Es decir, el arte de la joyería no es visto por ellos como un arte sino como un negocio en el que los tiempos de producción se bajan para ofrecer gran cantidad y poco acabado.

- **Contribución del Comprador a los Costes del Sector**

La consigna es disminuir el precio final: los costos de la materia prima suben (plata, oro, piedras preciosas, insumos) por lo que se intenta disminuir el costo de la mano de obra, contratando mano de obra poco capacitada y pagando bajos salarios al destajo.

- **Rentabilidad del Comprador**

La rentabilidad es baja a corto plazo pero en un largo plazo se puede ver aumentada. Ver el apartado anterior COSTES DE CAMBIO PARA EL COMPRADOR.

### 3.3.4. Amenaza de Suministradores

**Cuadro 6 Calificación fuerza del entorno Suministradores**

PODER DE LOS SUMINISTRADORES	DESVENTAJAS	PUNTAJE	VENTAJAS
Número de suministros importantes	Pocos	4	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los compradores	Baja	3	Alta
Diferenciación o costes de cambio de los productos de los suministradores	Altos	4	Bajos
Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector	Alta	1	Baja
Contribución del suministrador a los costes totales del sector	Grande	2	Pequeña
Importancia del sector para el grupo de suministradores	Pequeña	5	Grande
<b>PROMEDIO = 3.17</b>			

Fuente Autor del proyecto

- **Número de Suministros Importantes**

Los suministros que se necesitan para producir joyería son numerosos. Entre ellos se destacan: Metales de liga (oro, plata, cobre), piedras preciosas, productos químicos y cera (para el proceso de microfusión o casting).

- **Disponibilidad de Sustitutos para los Productos de los Suministradores**

Conseguir sustitutos para los metales no es difícil, pero sustituir los insumos apropiados es riesgoso ya que esto podría significar una baja en la calidad del producto final. Esto se aplica especialmente para el caso de los metales usados en la liga ya que de ellos depende la composición final del producto.

- **Diferenciación o Coste de Cambio de los Productos de los Suministradores**

Para fabricantes el cambio de insumos por otros de igual calidad no representa mayores costos, pues todos manejan precios similares.

- **Contribución del Suministrador a la Calidad de los Productos del Sector**

Los proveedores de fabricantes y comercializadores se encargan de mantener características apropiadas en la composición sus productos lo que garantiza una joyería de alta calidad.

- **Contribución del Suministrador a los Costes Totales del Sector**

En el caso de los fabricantes, la contribución de los proveedores es alta pues se manejan precios estándar que permiten obtener márgenes positivos en la venta del producto final.

- **Importancia del Sector para el Grupo de Suministradores**

Para los suministradores del eslabón de fabricación, el sector joyería es importante aunque vale la pena mencionar que ellos cuentan con el negocio de la venta de metales puros a otras ciudades y al exterior.

### 3.3.5. Amenaza de Sustitutos

**Cuadro 7 Calificación fuerzas del entorno Sustitutos**

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	DESVENTAJAS	PUNTAJE	VENTAJAS
Disponibilidad de sustitutos próximos	Alta	1	Baja
Costes de cambio para el usuario	Bajos	1	Altos
Rentabilidad y agresividad del productor sustituto	Alta	3	Baja
Ratio precio / valor del sustituto	Alta	4	Baja
<b>PROMEDIO = 2.25</b>			

Fuente Autor del proyecto

- **Disponibilidad de Sustitutos Próximos**

La disponibilidad de Bisutería es alta constituyéndose como el producto sustituto más próximo. Los productos en fantasía también son identificados como competencia. El fenómeno de estos productos, que para muchos compradores cumplen una función similar a la de la joyería se extiende aumentando su disponibilidad en sitios como misceláneas hasta con comerciantes callejeros. El contrabando también afecta en cierta medida el desarrollo del sector.

- **Costes de Cambio para el Usuario**

No existen costes de cambio a corto plazo y el precio de la Bisutería se considera mucho menor al de la Joyería. A largo plazo el usuario el usuario pierde rentabilidad ya que una joya se puede valorizar y revender a un precio superior al de compra, mientras que la bisutería no adquiere mayor valor en el tiempo.

- **Rentabilidad para el Productor Sustituto**

La rentabilidad del negocio del productor de Bisutería es inferior al de Joyería por cuanto los productos originan un menor margen de

ganancias. El punto fuerte de ellos se encuentra en la liquidez que se puede generar gracias a un alto volumen en ventas.

- **Ratio Precio / Valor del Sustituto**

La Bisutería posee la gran ventaja de ser un producto más económico de fabricar que la joyería por que no requiere insumos tan costosos ni procesos químicos además de que el tiempo de elaboración es inferior, de igual modo su margen de ganancia es muy inferior al de la joyería.

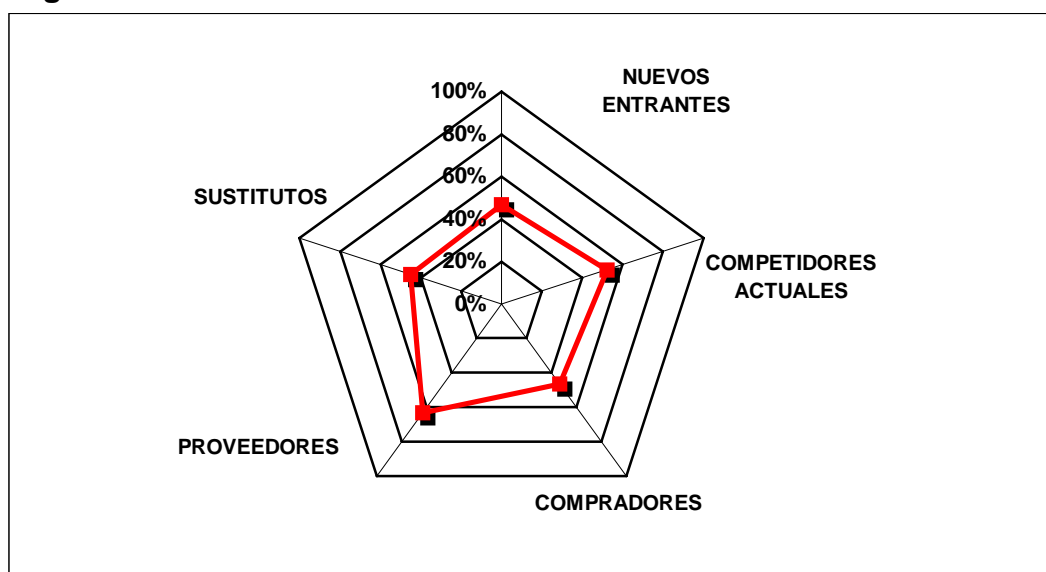
A continuación se presenta el cuadro resumen de los puntajes obtenidas por cada fuerza del entorno, su correspondiente porcentaje según la escala de calificación ( de 1 a 5) y el promedio general del sector.

**Cuadro 8 Calificación final fuerzas del entorno**

FUERZAS DEL ENTORNO	PUNTAJE (SOBRE 5)	PORCENTAJE DE FAVORABILIDAD
NUEVOS ENTRANTES	2.33	47%
COMPETIDORES ACTUALES	2.6	52%
COMPRADORES	2.33	47%
SUMINISTRADORES	3.17	63%
SUSTITUTOS	2.25	45%
<b>PROMEDIO</b>	<b>2.536</b>	<b>51%</b>

Fuente Autor del proyecto

**Figura 12 Calificación de la favorabilidad de las fuerzas del entorno**



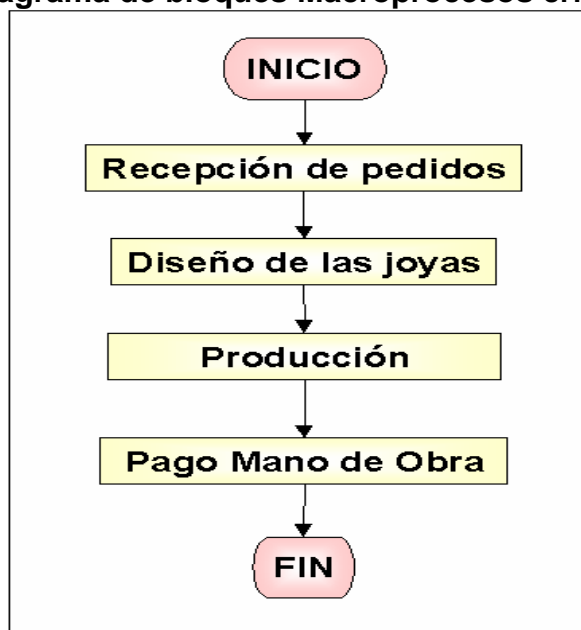
Fuente Autor del proyecto

Una mayor calificación representa mayor favorabilidad para el sector, presente en la fuerza del entorno específica. Como conclusión general se encuentra que el fenómeno de los productos sustitutos<sup>18</sup> se constituye en una fuerza que afecta negativamente al sector mientras que la fuerza que afecta de manera más favorable es el grupo de suministradores, principalmente por su homogeneidad en precios y la dependencia hacia el sector joyero.

### 3.4. RESULTADOS ANÁLISIS INTERNO

#### 3.4.1. Macroprocesos Críticos internos en Empresa Fabricante

Figura 13 Diagrama de bloques Macroprocesos críticos internos



Fuente Autor del proyecto

- **Recepción de Pedidos**

<sup>18</sup> Adornos en fantasía y bisutería.

Se reciben los pedidos provenientes del canal de comercialización, en donde se especifican datos como cantidad, motivos, materiales.

- **Diseño**

Si el diseño no se ha estipulado con anterioridad, la empresa fabricante asume esta responsabilidad, aunque en la mayoría de casos no se cuenta con un diseñador dentro del taller. Generalmente los diseños se copian de modelos europeos (fotos de revistas o Internet) o modelos de otros fabricantes que presenten gran pedido en el momento. Cuando un modelo comienza a marcar una tendencia creciente de ventas se dice que “se pone de moda” y comienza a ser copiado por los demás talleres, presentando cada modelo una vida útil aproximada de 3 o 4 meses.

- **Producción**

Los procesos de producción son lentos con relación a los procesos italianos, ya que se realizan con tecnología antigua y artesanal. La ineficiencia también se ve reflejada en los altos niveles de merma que se pierden durante el proceso.

La mano de obra debe buscar otras fuentes de ingresos durante las temporadas de baja estacionalidad debido al descenso de los niveles de pedidos. En temporadas altas es necesario contratar mano de obra poco capacitada para aumentar la capacidad productiva.

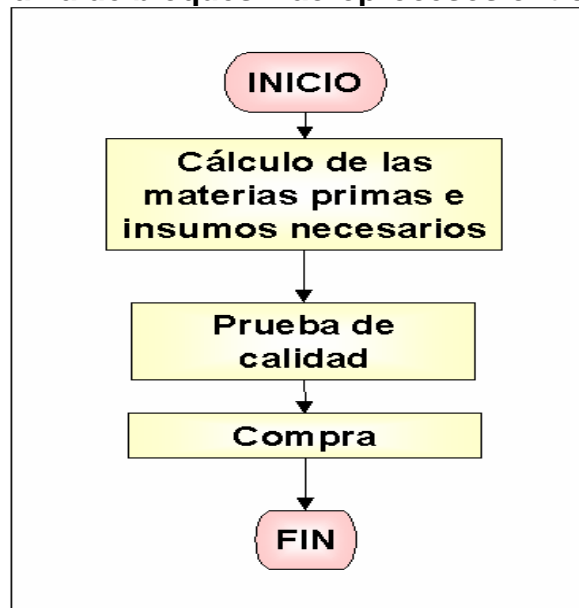
En el aspecto productivo se presenta una queja sobre la capacitación de la mano de obra, en el sentido de que existen algunos cursos de muy corta duración que no aportan el conocimiento y práctica que un buen joyero debe manejar para conseguir un acabado de gran calidad en el producto.

- **Pago a Mano de Obra**

Los pagos se realizan a destajo, según el número de piezas manufacturadas. En general el costo de la mano de obra es bajo.

### 3.4.2. Macroprocesos Críticos relacionados con Proveedores

Figura 14 Diagrama de bloques Macroprocesos críticos proveedores



Fuente Autor del proyecto

- **Prueba de Calidad**

En el caso de los metales preciosos como el oro y la plata se realizan pruebas rápidas<sup>19</sup> para determinar la aceptación del lingote. Estas pruebas no son confiables 100% y adquieren validez dependiendo de la experiencia del joyero comprador. En el caso de otros insumos como las piedras, los productos químicos y la cera se realizan pruebas visuales.

- **Compra**

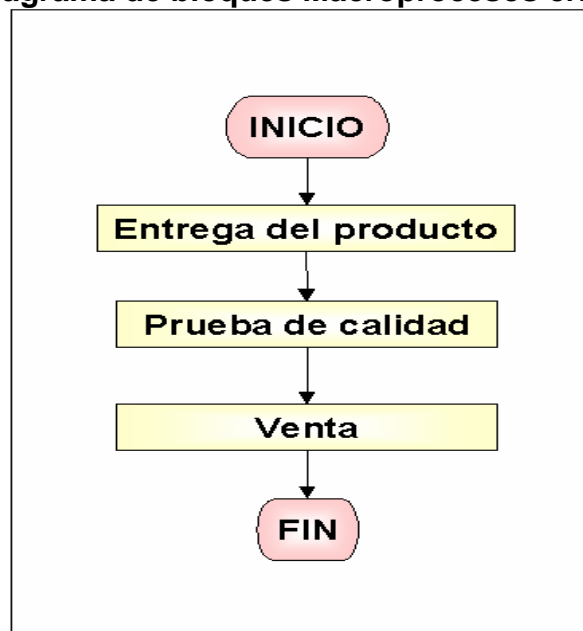
---

<sup>19</sup> Prueba de toque y de densidad.

Debe reunirse el capital suficiente para adquirir al contado la materia prima, como oro, plata bajo tarifas estandarizadas según el precio internacional. En esta materia prima no existen descuentos por volumen, a excepción de los productos químicos, piedras y cera que permiten pequeñas bajas en el precio.

### 3.4.3. Macroprocesos Críticos relacionados con Clientes

Figura 15 Diagrama de bloques Macroprocesos críticos clientes



Fuente Autor del proyecto

- **Entrega del Producto**

Las ventas se realizan mediante intermediarios que conforman los canales de comercialización actuales, que emiten sus pedidos basados en la tendencia de ventas presente. Las entregas las realizan en su mayoría los mismos fabricantes en sus vehículos manteniendo discreción para disminuir el riesgo de robo.

- **Prueba de Calidad**

Se realizan pruebas rápidas<sup>20</sup> ó destructivas, consistentes en cortar una pieza al azar para confirmar que el producto no venga con rellenos de otros metales no preciosos<sup>21</sup> como cobre o plomo. Cuando el cliente es un mayorista, el fabricante entrega el pedido de producto terminado con algunas piezas extras con el fin de realizar la prueba destructiva y no descompletar el lote<sup>22</sup>. Se ha presentado el fenómeno de la “mala fama” hacia el sector joyero de Bucaramanga, debido a que algunos fabricantes han vendido joyería compuesta con metales no preciosos y de menor valor de la composición indicada<sup>23</sup> a otras regiones del país.

- **Pago**

Los comercializadores exigen amplios créditos de pago a los fabricantes, que deben poseer capital de trabajo suficiente con tal de evitar entrar en iliquidez.

---

<sup>20</sup> Pruebas de toque.

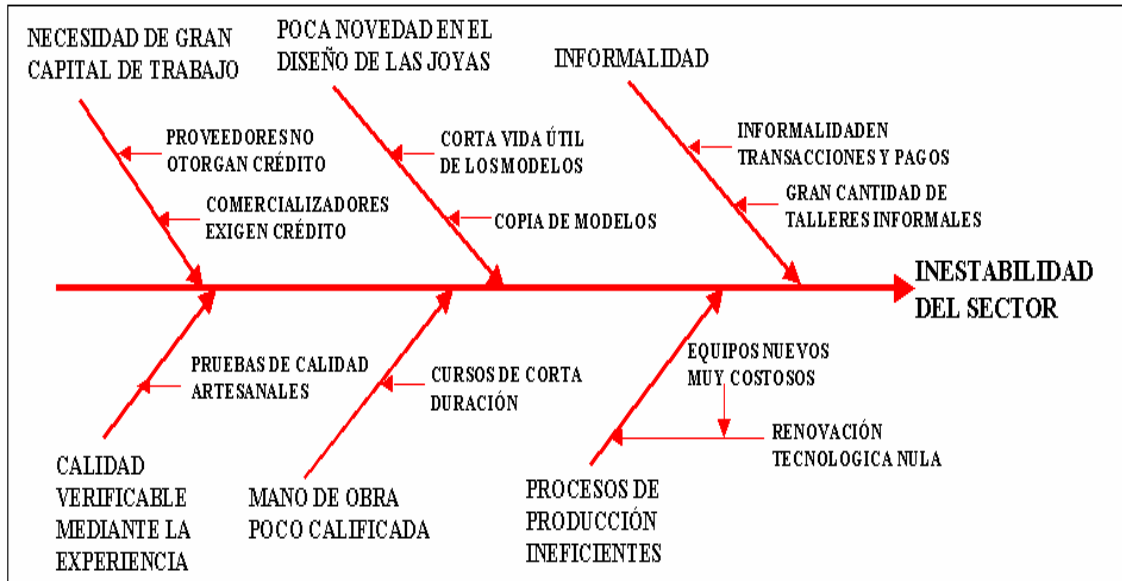
<sup>21</sup> Joyas “tacadas” o rellenas con metales no preciosos que alteran su valor real.

<sup>22</sup> Previo consentimiento de las partes.

<sup>23</sup> Joyas “tacadas” o rellenas con metales no preciosos que alteran su valor real.

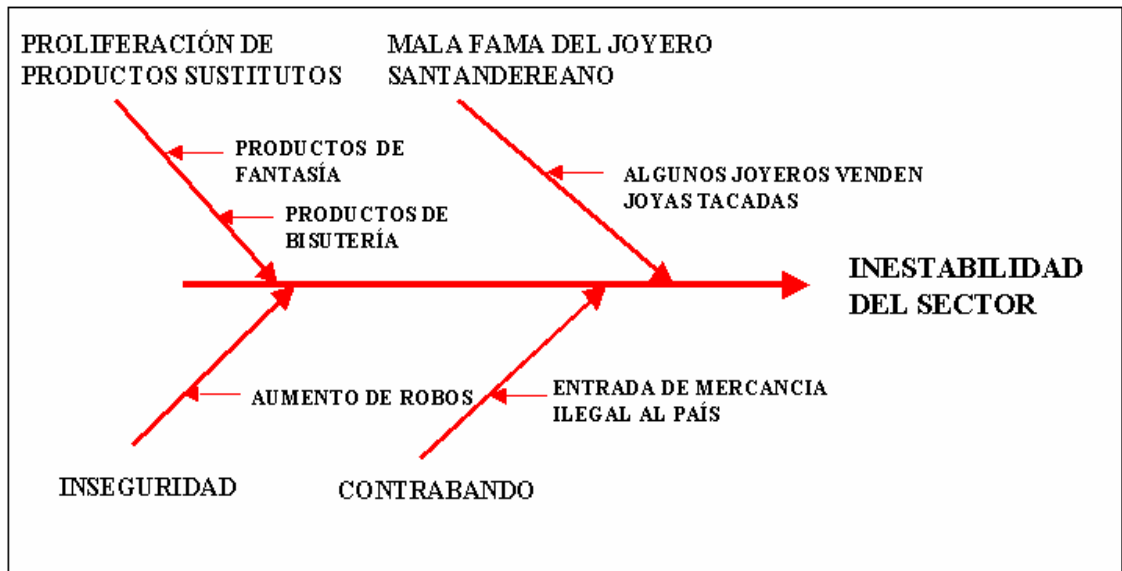
### 3.5. DIAGRAMAS ISHIKAWA Causas de la inestabilidad del sector

**Figura 16 Causas internas de la inestabilidad del sector para los fabricantes**



Fuente Autor del proyecto

**Figura 17 Causas Externas de la inestabilidad del sector para los fabricantes**



Fuente Autor del proyecto

### 3.6. MATRIZ DOFA Eslabón fabricación

**Cuadro 9 Matriz DOFA eslabón fabricación**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tradición artesanal - joyera y orfebre</li> <li>-Buen acabado de los productos</li> <li>-Abundancia de mano de obra</li> <li>-Abundancia de Materia prima nacional (oro, plata)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poca novedad en diseño de productos</li> <li>-Necesidad de gran capital de trabajo</li> <li>-Ineficiencia en los procesos de producción</li> <li>-Calidad verificable mediante la experiencia</li> <li>-Informalidad en la constitución de talleres</li> <li>-Informalidad en las transacciones y en el pago</li> <li>-Mano de obra poco calificada.</li> <li>-Guerra del centavo (bajos márgenes de ganancia)</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pruebas químicas no destructivas (Espectrómetro CDP)</li> <li>-Compra de nuevas tecnologías duras</li> <li>-Alto volumen de exportaciones de oro y esmeraldas</li> <li>-Agremiaciones</li> <li>-Porción del mercado que compra por la calidad y el acabado del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proliferación de productos sustitutos a bajo costo</li> <li>-Mala fama del joyero Santandereano (joyas tacadas)</li> <li>-Contrabando</li> <li>-Aumento de la inseguridad</li> <li>-TLC</li> </ul>

Fuente Autor del proyecto

## **4. ANÁLISIS DE LA ARENA COMPETITIVA**

En ambientes dinámicos de hipercompetitividad sujeta a cambios y variaciones continuos e inestables, se necesita establecer un instrumento que sirva para visualizar la *arena* donde se van a posicionar todos los segmentos clave para desarrollar una estrategia; es decir, debemos clarificar el mapa del territorio sobre el que se van a hacer los desplazamientos, y construir los escenarios donde se va a ejecutar la dinámica de las acciones. Es mejorar el entendimiento de los roles de los protagonistas y determinar cuales pueden ser sus mejores actuaciones.

No es posible iniciar un juego de ajedrez sin tener las piezas ni el tablero, o sin conocer los posibles modos de moverse de cada una de la piezas. De la misma manera, no es posible formular una estrategia si los movimientos no tienen las variables bien definidas o se desconocen las posiciones que cubrir. Es establecer “donde está” ubicada la empresa con respecto a los protagonistas.<sup>24</sup>

### **4.1. DEFINICIÓN DE ARENA**

La arena es una herramienta para visualizar de manera gráfica en un mismo escenario, las fuerzas de competitividad que operan sobre la industria a la cual pertenece la empresa, ubicando los tipos de rivales, las formas de competir, los segmentos de mercado, las oportunidades existentes y los productos sustitutos que atacan o pueden atacar a una posición clave y de altos rendimientos.

### **4.2. LAS SIETE DIMENSIONES DE LA ARENA<sup>25</sup>**

---

<sup>24</sup> SCHEEL MAYENBERG, Carlos; Competencias en arenas globales, Editorial Trillas, 2002.

<sup>25</sup> Idem 1.

El *modelo de información* que sirve para visualizar la arena de competencia consta de siete dimensiones:

- **Dimensión 1 - Compradores**

Los segmentos de clientes o compradores categorizados como los más importantes y relevantes.

- **Dimensión 2 - Necesidades**

Las necesidades de estos clientes, claramente descritas y relacionadas.

- **Dimensión 3 - Productos**

Los productos o líneas clave que cubren las necesidades específicas de los clientes.

- **Dimensión 4 - Productores / Competidores**

Las empresas productoras o transformadoras de insumos en productos terminados de valor agregado.

- **Dimensión 5 - Diferenciación**

Los factores de diferenciación de cada una de las empresas productoras y de sus rivales.

- **Dimensión 6 - Cobertura**

La cobertura geográfica de las empresas productoras de los productos clave.

- **Dimensión 7 - Demanda**

Tamaño de la demanda / oferta, y su sostenibilidad en el largo plazo.

#### **4.3. PRODUCTOS DE LA ARENA**

Hay dos tipos de información generados por la arena. El primero es de tipo estático y se basa directamente sobre el despliegue gráfico. El segundo es de tipo dinámico y muestra la evolución de la arena a través de diferentes decisiones tomadas y metas que se desean lograr. En resumen, es posible usar las arenas para visualizar escenarios estáticos o dinámicos, de acuerdo con los ambientes que se presenten.

Estos son algunos de los productos de las arenas:

- Visualizar las empresas o esquemas que compiten en precio / calidad.
- Identifican las empresas o esquemas que están compitiendo en determinada zona geográfica.
- Identifican las empresas o esquemas que están levantando barreras para evitar nuevos entrantes.
- Visualizan las necesidades que son de oportunidad y las que no han sido cubiertas.
- Identifican los rivales débiles que pueden tomarse y por qué factores.
- Establecen áreas de equilibrio competitivo donde se rompen monopolios o se unifican fraccionamientos útiles.

- Despliegan la relación que existe entre compradores / necesidades / productos.
- Despliegan las áreas de oportunidad y los nichos que están sin ser atacados.

Para competir en ambientes de hipercompetitividad, se necesita de un instrumento que además de generar escenarios estáticos donde participen los protagonistas, le permita al estratega anticiparse a los movimientos que puedan hacer los competidores y desplegar la *evolución* en el tiempo de las situaciones creadas por las fuerzas externas.

D'Aveni presenta el siguiente modelo dinámico de evolución<sup>26</sup> sobre cuatro tipos de arenas:

- **Primer Orden**

En las arenas mas básicas y simples, las empresas compiten por la relación *precio/calidad*; el estado resultante de esta arena son productos de alta calidad y bajo precio.

- **Segundo Orden**

En las arenas de segundo orden, se compite con velocidad (*timing*) y conocimiento (*know how*); Por estos medios, las empresas saltan a mercados diferenciados y de nichos extraordinarios. Son arenas de alto crecimiento, duración y alcance donde se mueven a saltos cuánticos con alto riesgo. El estado resultante de este tipo de arena arroja nichos que son imitados muy rápido o se convierten en muy riesgosos y costosos.

- **Tercer Orden**

---

<sup>26</sup> D'AVENI. Hypercompetitive Rivalries. Free Press. EUA. 1994.

En las arena de tercer orden, se levantan *barreras de entrada* para limitar el acceso a los nuevos entrantes y a los competidores ya existentes; son barreras para evitar las invasiones o promoverlas de acuerdo con el lado de la barrera en que se encuentren las empresas. Resultan en guerras para atacar las fortalezas de los rivales. Son arenas sangrientas, pero donde se van definiendo los verdaderos competidores líderes.

- **Cuarto Orden**

En las arenas de cuarto orden, la consigna es *llenar los bolsillos (capitalizar)*. Las empresas con suficiente capital son capaces de comprar, absorber o eliminar a las mas pequeñas y lo hacen en el momento adecuado y justo, dado que tienen con qué. Estas arenas producen jugadores gigantes, alianzas globales y crecimiento de los grandes hacia ser más grandes, pero por otro lado tienden a crear una competencia mas balanceada para los grandes, sin la intromisión de los pequeños jugadores, quienes tienen su área de movilidad y sus nichos bien definidos desde la tercera etapa de evolución de la arena.

Esto crea un ambiente casi de *competencia perfecta*, donde no hay un solo jugador con grandes ventajas ni con ganancias anormales, todos están en posición de ganar-ganar. En este nivel es posible generar productos de gran calidad a precios muy razonables, con la posibilidad de volver a los niveles básicos de las arenas.

#### **4.4. ANÁLISIS DE LA ARENA COMPETITIVA**

##### **4.4.1. Recopilación de información**

Los entrevistados se escogieron de una base de empresarios representativos de cada uno de los esquemas que hablaron sobre su negocio (esquema) respectivo. El CDP estimó cuatro clasificaciones de

esquemas de comercialización vigentes en a nivel del AMB (Área Metropolitana de Bucaramanga) a saber:

- Venta directa de fábrica
- Vendedores personales (agentes viajeros) y pequeños comerciantes
- Puntos de venta (Joyerías y miscelaneas)
- Mayoristas

En el formato de Arena competitiva utilizado, se trabajaron las dimensiones de COMPRADORES y DEMANDA como una sola dimensión, ya que el enfoque de las preguntas claves así lo permitió. Para sustituir el cuadro de DEMANDA, se incluyó el cuadro de SISTEMAS DE INFORMACIÓN cuyas preguntas claves buscan indagar en el tema de las diferencias en el manejo de la información competente al negocio. Se entrevistaron 3 empresarios de cada esquema. VER ANEXO B FORMATO ENCUESTA ARENA COMPETITIVA.



## 4.5. RESULTADOS MATRIZ ARENA COMPETITIVA

**Cuadro 10 Matriz de arena competitiva**

		ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN			
		VENTA DIRECTA DE TALLER	VENTA PERSONAL PEQUEÑOS COMERCIANTES	PUNTOS DE VENTA	MAYORISTA
<b>COMPRADORES</b>		Clientes personales	Clientes personales	Ventas vitrina clientes mensuales de vitrina: 300 Ventas mensuales: 40 millones Perfil predominante: mujeres estrato 3 al 4	Minoristas, puntos de venta clientes mensuales de vitrina: 210 ventas mensuales: 60 millones perfil predominante: mujeres estrato 3 al 4
<b>NECESIDADES</b>		Elegancia	Elegancia	Elegancia, estatus anillos de grado y matrimonio placas conmemorativas	Elegancia, estatus
<b>PRODUCTO</b>		Anillería, aretes (especialidad del fabricante)	Anillería, aretes, aros cadenas.	Anillería, aretes, pulseras, placas.	Anillería, dijes, aretes, aros, cadenas, pulseras, llaveros, placas, relojería.
<b>COMPETIDORES</b>	<b>M. BUCARAMANGA</b>	Bisutería, Joyerías.	Bisutería, Joyerías.	Bisutería, Joyeros caseros y contrabando.	Bisutería, joyeros caseros y contrabando
	<b>M. NACIONAL</b>	No.	No.	Medellín y Bogotá	Medellín y Bogotá.
	<b>M. INTERNACIONAL</b>	No.	No.	Italia y a futuro China e India.	Italia
<b>DIFERENCIACIÓN</b>		Servicio al cliente  Precios muy bajos  Fabricación por pedido y sobremedida	Servicio al cliente.  Precios muy bajos.	Materia prima de la mejor calidad.  Acabado y composición garantizados.  Variedad  Infraestructura	Garantía de composición y factura  Venta por volumen  Descuentos por volumen  Variedad  Infraestructura
<b>COBERTURA</b>	<b>M. BUCARAMANGA</b>	100%7	20%	90%	70%
	<b>M. NACIONAL</b>	0%	(80%) Bogotá, Medellín, Cartagena	(5%) Aguachica, Ocaña, San Gil, Socorro, Barranca  (10%) Bogotá, Medellín, Cartagena	(30%) Costa, Eje cafetero (Bogotá, Medellín)
	<b>M. INTERNACIONAL</b>	0%	0%	0%	0%
<b>SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMERCIAL</b>		Voz a voz	Voz a voz	Voz a voz.  Libreta: inventarios, ventas, compras  sistematizado: contabilidad (hecho a medida)	Voz a voz  Sistematizado: contabilidad, inventarios, ventas, compras (hecho a medida)

Fuente Autor del proyecto

#### 4.5.1. Modelo Evolutivo Actual del Sector de Comercialización

Según las conclusiones alcanzadas por los análisis anteriores, se podría deducir que la arena de competitividad actual se encuentra entre el segundo y el tercer orden, ya que los nichos de mercado son imitados rápidamente<sup>27</sup> encontrándose cerca de ingresar al tercer orden, en donde se crean fuertes barreras de entrada para los nuevos emprendedores. Es decir, aún existe cierta facilidad para ingresar a competir dentro del sector.

#### 4.5.2. MATRICES DOFA Comercialización

- **Venta directa de taller**

Este tipo de comercialización es el más simple, ya que al eliminar intermediarios se reducen drásticamente los precios finales, además de que permite ventajas como atención personalizada de los encargos en cuanto a diseño y en cuanto a fabricación. A pesar de contar con estas ventajas, se encuentran problemas en el nivel de pedidos que no alcanza a brindar suficiente flujo de caja, por lo que es necesario vender el producto terminado a otros canales de comercialización que poseen mayor cubrimiento de mercado.

**Cuadro 11 Matriz DOFA Venta directa de taller**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
-Producción por pedido disminuyendo los niveles de inventarios -Trabajos personalizados por encargo -Precios de venta más económicos que los demás esquemas.	-Poco nivel de pedidos comparado con otros esquemas -Poca liquidez
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
-Ferias nacionales	-Productos sustitutos

Fuente Autor del proyecto

- **Venta personal (vendedor con paño) y Pequeños Comerciantes**

<sup>27</sup> Mediante la copia de modelos y copia de esquemas de comercialización

Este esquema mantiene una diferenciación estratégica importante con respecto a los otros esquemas, llevando el producto hasta la puerta del cliente sin invertir en mayor infraestructura. El vendedor lleva las joyas muchas veces sin pagar, jugando con el capital de trabajo del fabricante. Este costoso inventario de joyas se transporta en un paño, una valija o hasta en los bolsillos. Los grandes problemas de este tipo de comercialización son el factor de la inseguridad y el hecho de contar con inventario limitado al transportado en el paño. Utiliza el voz a voz debido al poco flujo y simplicidad de sus transacciones.

**Cuadro 12 Matriz DOFA esquema venta personal**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
-El producto se ofrece en la puerta del cliente -Poca inversión en infraestructura	-Exponer joyas al robo permanentemente con riesgo de perder la inversión -Poco nivel de pedidos comparado con otros esquemas
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
-Ferias nacionales	-Productos sustitutos

Fuente Autor del proyecto

- **Puntos de Venta**

Las joyerías pequeñas examinadas además de ser comercializadoras, son también fabricantes, lo que se demuestra del hecho de que se dedican a vender lo que producen en pedidos pequeños. La inversión en infraestructura es mucho mayor que la de los fabricantes netos o los pequeños comerciantes, debido al costo del local y las medidas de seguridad (alarmas, rejas, celaduría). Debe mantenerse inventario en exhibición para la vitrina. Debido al hecho de pertenecer a un eslabón “por encima” de los fabricantes, muchas veces subcontratan producción de varios fabricantes para atender pedidos grandes. El manejo de la contabilidad se lleva mediante una libreta con los datos de las transacciones. Algunas joyerías cuentan con contabilidad informática sencilla.

**Cuadro 13 Matriz DOFA esquema puntos de venta**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
-Muchos son también productores -Ofrecer gran variedad de referencias -Venta y descuentos en volumen. -Capacidad para atender un nivel de pedidos mayor que los fabricantes	-Mantener costoso inventario en vitrina -Gran inversión en infraestructura
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
-Acceder a las exportaciones	-TLC y entrada de producto muy baratos

Fuente Autor del proyecto

- **Mayorista**

El mayorista no llega a tener contacto con el consumidor final salvo cuando posee sus propios puntos de venta. Posee la mayor variedad de productos y el mayor nivel de ventas. Su fortaleza radica en comprar al por mayor a varios talleres el inventario almacenado, muchas veces a pérdida para el fabricante. Almacenan gran cantidad de inventario, por lo que es necesario contar con un amplio capital. Por encontrarse en un eslabón “por encima” de los fabricantes posee una facilidad adicional para subcontratar producción de varios talleres, aumentando su capacidad para atender amplios pedidos. Debido al tamaño y frecuencia de sus transacciones, debe utilizarse un sistema de información comercial con gran capacidad de procesamiento de datos para efectuar los conteos de ventas.

**Cuadro 14 Matriz DOFA esquema mayorista**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
-Contar con gran cantidad de proveedores. -Ofrecer gran variedad de referencias -Venta y descuentos en volumen -Capacidad para atender un nivel de pedidos mayor que los fabricantes	-Mantener costoso inventario -Debe vender a precio muy bajo y con amplios créditos
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
-Acceder a las exportaciones	-TLC y entrada de producto muy baratos

Fuente Autor del proyecto

## 5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA<sup>28</sup>

La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

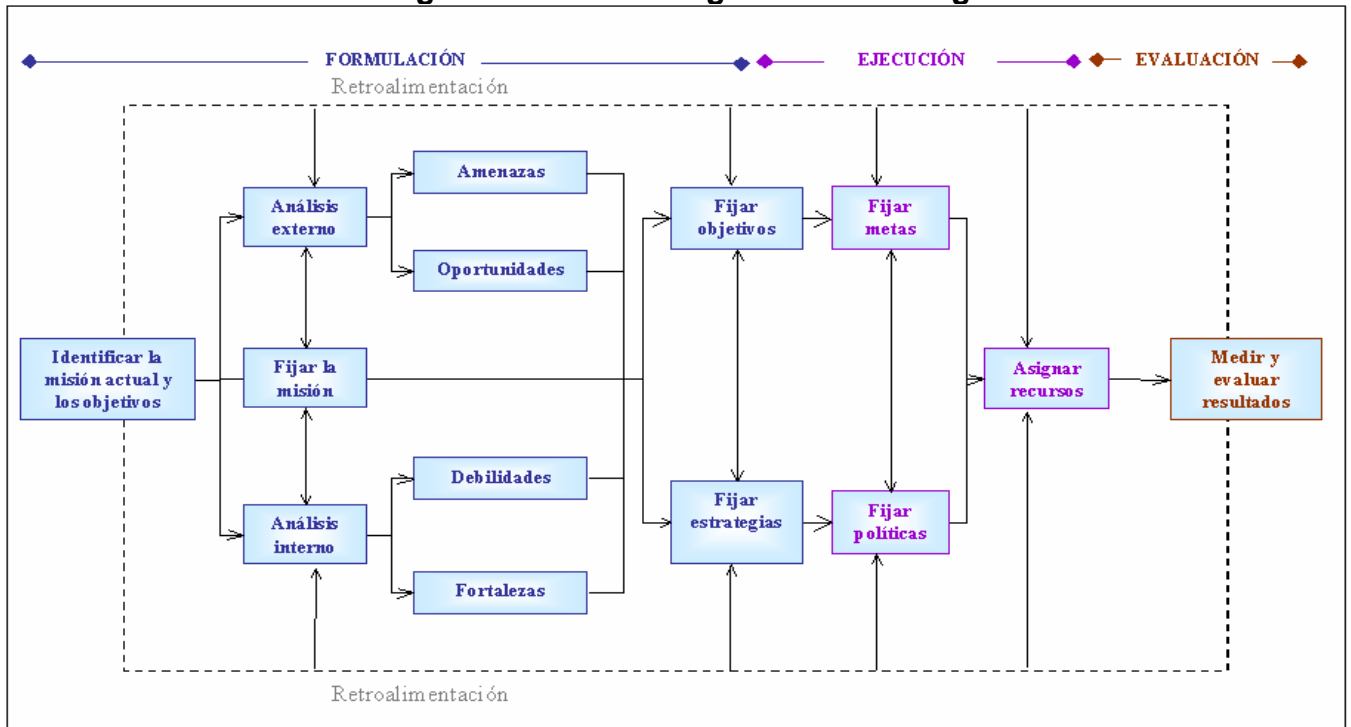
El proceso de planeación estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas.

Una característica primordial del proceso de planeación estratégica es que es continuo y a la vez dinámico. Un cambio en cualquiera de los componentes esenciales del modelo puede requerir una variación en uno o todos los demás componentes en cualquier punto del proceso. Es por esta razón que las estrategias, así como también los factores internos y externos, deben por tanto evaluarse de forma continua.

---

<sup>28</sup> FRED R., David. La gerencia estratégica. 1 ed. Santafé de Bogotá : LEGIS, 1988.

**Figura 18 Modelo de gerencia estratégica**



Fuente FRED R, David. (1988) La gerencia estratégica. 1 ed. Santafé de Bogotá. Legis.

De acuerdo a este modelo de planeación estratégica presentado, este proceso consta de tres etapas: la formulación de la estrategia, su ejecución y evaluación. Y se divide en los siguientes pasos:

- Establecer los objetivos, estrategias y misión actual.
- Realizar el diagnóstico interno y externo (matriz DOFA)
- Fijar la misión de la empresa
- Análisis de la formulación de estrategias
- Fijar objetivos
- Fijar estrategias
- Fijar metas
- Fijar políticas
- Asignar recursos
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales
- Medir los resultados y tomar medidas correctivas.

Se realizó una reunión en conjunto con empresarios del sector, en donde se definieron la misión y la visión del subsector fabricación de joyería mediante la

técnica de lluvia de ideas y se validó la matriz DOFA obtenida del ejercicio de diagnóstico del sector.

### 5.1. MISIÓN DEL SECTOR

“La misión del eslabón de fabricación de joyería de Bucaramanga es adicionar valor a los metales preciosos mediante el diseño, la elaboración y comercialización de piezas con excelente acabado y composición logrando la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus clientes.”

### 5.2. VISIÓN DEL SECTOR

“Para el año 2011 el eslabón de fabricación de Bucaramanga será líder en el mercado nacional fortaleciendo la tradición y reconocimiento de excelentes joyeros y orfebres, siendo la asociatividad una de sus estrategias competitivas, para suministrar al mercado productos innovadores de alta calidad y con identidad de diseño.”

### 5.3. MATRICES DOFA

Este es el análisis DOFA producto del Diagnóstico Metodológico utilizado en el capítulo 2.

**Cuadro 15 Matriz DOFA eslabón fabricación**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tradición artesanal - joyera y orfebre</li> <li>-Buen acabado de los productos</li> <li>-Abundancia de mano de obra</li> <li>-Abundancia de Materia prima nacional (oro, plata)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poca novedad en diseño de productos</li> <li>-Necesidad de gran capital de trabajo</li> <li>-Ineficiencia en los procesos de producción</li> <li>-Calidad verificable mediante la experiencia</li> <li>-Informalidad en la constitución de talleres</li> <li>-Informalidad en las transacciones y en el pago</li> <li>-Mano de obra poco calificada.</li> <li>-Guerra del centavo (bajos márgenes de ganancia)</li> </ul>

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Pruebas químicas no destructivas (Espectrómetro CDP)</li> <li>-Compra de nuevas tecnologías duras</li> <li>-Alto volumen de exportaciones de oro y esmeraldas</li> <li>-Agremiaciones</li> <li>-Porción del mercado que compra por la calidad y el acabado del producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proliferación de productos sustitutos a bajo costo</li> <li>-Mala fama del joyero Santandereano (joyas tacadas)</li> <li>-Contrabando</li> <li>-Aumento de la inseguridad</li> <li>-TLC</li> </ul>

Fuente Autor del proyecto

Este es el análisis DOFA producto del Análisis comparativo utilizado en el capítulo 3.

**Cuadro 16 Comparación matrices DOFA esquemas de comercialización**

	<b>VENTA DIRECTA DE TALLER</b>	<b>VENTA PERSONAL PEQUEÑOS COMERCIANTES</b>	<b>PUNTOS DE VENTA</b>	<b>MAYORISTA</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producción por pedido disminuyendo los niveles de inventarios</li> <li>-Trabajos personalizados por encargo</li> <li>-Precios de venta más económicos que los demás esquemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-El producto se ofrece en la puerta del cliente</li> <li>-Poca inversión en infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Muchos son también productores</li> <li>-Ofrecer gran variedad de referencias</li> <li>-Venta y descuentos en volumen.</li> <li>-Capacidad para atender un nivel de pedidos mayor que los fabricantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Contar con gran cantidad de proveedores</li> <li>-Ofrecer gran variedad de referencias</li> <li>-Venta y descuentos en volumen</li> <li>-Capacidad para atender un nivel de pedidos mayor que los fabricantes</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Poco nivel de pedidos comparado con otros esquemas</li> <li>-Poca liquidez</li> <li>-Debe vender con amplios créditos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Exponer joyas al robo permanentemente con riesgo de perder la inversión</li> <li>-Poco nivel de pedidos comparado con otros esquemas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener costoso inventario en vitrina</li> <li>-Gran inversión en infraestructura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener costoso inventario</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ferias nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ferias nacionales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acceder a las exportaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Acceder a las exportaciones</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos sustitutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Productos sustitutos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-TLC y entrada de producto muy baratos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-TLC y entrada de producto muy baratos</li> </ul>

Fuente Autor del proyecto

## **5.4. PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)**

El perfil de capacidad institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo.<sup>29</sup> Para realizar esta matriz se utilizaron las fortalezas y debilidades halladas en el eslabón de fabricación y en el eslabón de comercialización, con el fin de obtener una parrilla muy completa que permita dilucidar estrategias. En la matriz de diagnóstico interno PCI, las fortalezas y debilidades del eslabón de fabricación se diferencian con el subtítulo FAB mientras que las fortalezas y debilidades del eslabón de comercialización se diferencian con el subtítulo COM.

### **5.4.1. Clasificación por capacidades**

Las fortalezas y debilidades se agruparon según las siguientes capacidades:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera
- Capacidad Técnica ó Tecnológica
- Capacidad de Talento Humano

### **5.4.2. Calificación por importancia**

En reunión con la Coordinadora del proyecto de Asociatividad, la Coordinadora del convenio BID y el Coordinador de proyectos del CDP de Joyería, se realizó la calificación de los factores DOFA. Se calificaron las fortalezas y debilidades según el conocimiento y entendimiento sobre el sector, utilizando una escala de importancia (alto, medio, bajo) donde *alto* es una oportunidad u amenaza importante y *bajo* es una oportunidad o amenaza menor.

---

<sup>29</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto.; Gerencia estratégica. Octava edición. 3R Panamericana Editorial. 2003.

### 5.4.3. Calificación por impacto

Se identificó el impacto de la fortaleza o debilidad en el éxito del negocio de la comercialización. Se utilizó la escala de impacto (alto, medio, bajo) donde *alto* es una fortaleza o debilidad que guarda gran relación y afecta el negocio de la comercialización y *bajo* es una fortaleza o debilidad que no guarda relación con el negocio de la comercialización.

**Cuadro 17 Diagnóstico interno PCI**

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
FAB. Tradición artesanal (joyera y orfebre)	X						X		
FAB. Abundancia de M.P. nacional (oro, plata)	X							X	
FAB. Poca novedad en el diseño de productos				X			X		
COM. Producción por pedido disminuyendo inventario	X						X		
COM. El producto se ofrece en la puerta del cliente	X						X		
COM. Trabajos personalizados por encargo	X						X		
COM. Ofrecer gran variedad de referencias	X						X		
COM. Contar con gran cantidad de proveedores	X						X		
COM. Capacidad para atender un nivel de pedidos mayor que los fabricantes	X						X		
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
FAB. Necesidad de gran capital de trabajo / poca liquidez				X			X		
FAB. Informalidad en la constitución de talleres					X				X
FAB. Informalidad en las transacciones y en el pago				X			X		
FAB. Guerra del centavo (bajos márgenes de ganancia)					X			X	
COM. Poca inversión en infraestructura	X							X	
COM. Venta y descuentos en volumen	X							X	
COM. Exponer joyas al robo permanente con riesgo de perder la inversión				X			X		
COM. Mantener costoso inventario en vitrina y en bodega				X				X	
<b>CAPACIDAD TÉCNICA Y TECNOLÓGICA</b>									
FAB. Buen acabado de los productos	X						X		
FAB. Ineficiencia en los procesos de producción						X			X
FAB. Calidad verificable mediante la experiencia				X			X		
<b>CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO</b>									
FAB. Abundancia de mano de obra			X						X
FAB. Mano de obra poco calificada						X			X

Fuente Autor del proyecto

## **5.5. PERFIL DE CAPACIDAD EXTERNA (POAM)**

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa.<sup>30</sup> Para realizar esta matriz se utilizaron las oportunidades y amenazas halladas en el eslabón de fabricación y en el eslabón de comercialización, con el fin de obtener una parrilla muy completa que permita dilucidar estrategias. En la matriz de diagnóstico externo POAM, las oportunidades y amenazas del eslabón de fabricación se diferencian con el subtítulo FAB mientras que las oportunidades y amenazas del eslabón de comercialización se diferencian con el subtítulo COM.

### **5.5.1. Clasificación por factores**

Las oportunidades y amenazas resultantes se agruparon según los siguientes factores:

- Factores Económicos / Políticos
- Factores Sociales / Culturales
- Factores Tecnológicos
- Factores Geográficos / Demográfico
- Factores Competitivos

### **5.5.2. Calificación por importancia**

A continuación se calificaron las oportunidades y amenazas según el conocimiento y entendimiento sobre el sector, utilizando una escala de importancia (alto, medio, bajo) donde *alto* es una oportunidad u amenaza importante y *bajo* es una oportunidad o amenaza menor.

---

<sup>30</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto.; Gerencia estratégica. Octava edición. 3R Panamericana Editorial. 2003.

### 5.5.3. Calificación por impacto

Se identificó el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio de la comercialización. Se utilizó la escala de impacto (alto, medio, bajo) donde *alto* es una oportunidad o amenaza que guarda gran relación y afecta el negocio de la comercialización y *bajo* es una oportunidad o amenaza que no guarda relación con el negocio de la comercialización.

**Cuadro 18 Diagnóstico externo POAM**

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>CAPACIDADES</b>									
<b>FACTORES ECONÓMICOS / POLÍTICOS</b>									
FAB/COM. TLC y entrada de productos muy baratos				X			X		
<b>FACTORES SOCIALES / CULTURALES</b>									
FAB. Mala fama del joyero Santandereano (joyas tacadas)						X		X	
FAB. Aumento de la inseguridad				X			X		
FAB. Porción del mercado que compra por la calidad y el acabado del producto			X						X
<b>FACTORES TECNOLÓGICOS</b>									
FAB. Pruebas químicas no destructivas	X						X		
FAB. Compra de nuevas tecnologías duras			X					X	
<b>FACTORES COMPETITIVOS</b>									
FAB. Alto volumen de exportaciones de oro y esmeraldas		X						X	
FAB. Agremiaciones	X						X		
FAB/COM. Proliferación de productos sustitutos a bajo costo				X			X		
FAB. Contrabando				X			X		
COM. Ferias nacionales	X						X		
COM. Acceder a exportaciones	X							X	

Fuente Autor del proyecto

### 5.6. SELECCIÓN DE FACTORES CLAVES DE ÉXITO FCE

Los factores que se incluyen en la matriz de impactos DOFA ponderada son aquellos de más alto impacto en cada uno de los cuadrantes.

**Cuadro 19 Matriz de impactos DOFA ponderado**

FORTALEZAS	IMPACTO			OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
FAB. Tradición artesanal (joyera y orfebre)	X			FAB. Pruebas químicas no destructivas	X		
COM. Producción por pedido disminuyendo inventario	X			FAB. Agremiaciones	X		
COM. El producto se ofrece en la puerta del cliente	X			COM. Ferias nacionales	X		
COM. Trabajos personalizados por encargo	X			FAB. Compra de nuevas tecnologías duras		X	
COM. Ofrecer gran variedad de referencias	X			FAB. Alto volumen de exportaciones de oro y esmeraldas		X	
COM. Contar con gran cantidad de proveedores	X			COM. Acceder a exportaciones		X	
COM. Capacidad para atender un nivel de pedidos mayor que los fabricantes	X						
FAB. Buen acabado de los productos	X						
FAB. Abundancia de M.P. nacional (oro, plata)		X					
COM. Poca inversión en infraestructura		X					
COM. Venta y descuentos en volumen			X				
FAB. Abundancia de mano de obra			X				
DEBILIDADES	IMPACTO			AMENAZAS	IMPACTO		
	A	M	B		A	M	B
FAB. Poca novedad en el diseño de productos	X			FAB/COM. TLC y entrada de productos muy baratos	X		
FAB. Necesidad de gran capital de trabajo / poca liquidez	X			FAB. Aumento de la inseguridad	X		
FAB. Informalidad en las transacciones y en el pago	X			FAB/COM. Proliferación de productos sustitutos a bajo costo	X		
COM. Exponer joyas al robo permanente con riesgo de perder la inversión	X			FAB. Contrabando	X		
FAB. Calidad verificable mediante la experiencia	X			FAB. Mala fama del joyero Santandereano (joyas tacadas)		X	
COM. Poca inversión en infraestructura		X					
FAB. Guerra del centavo (bajos márgenes de ganancia)		X					
COM. Mantener costoso inventario en vitrina y en bodega		X					
FAB. Informalidad en la constitución de talleres			X				
FAB. Ineficiencia en los procesos de producción			X				
FAB. Mano de obra poco calificada			X				

## 5.7. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS UTILIZANDO DOFA

**Cuadro 20 Formulación de estrategias DOFA**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>F1: FAB. Tradición artesanal (joyera y orfebre)                      F2: COM. Producción por pedido disminuyendo inventario                      F3: COM. El producto se ofrece en la puerta del cliente                      F4: COM. Trabajos personalizados por encargo                      F5: COM. Ofrecer gran variedad de referencias                      F6: COM. Contar con gran cantidad de proveedores                      F7: COM. Capacidad para atender un nivel de pedidos mayor que los fabricantes                      F8: FAB. Buen acabado de los productos</p>	<p>D1: FAB. Poca novedad en el diseño de productos.                      D2: FAB. Necesidad de gran capital de trabajo / poca liquidez                      D3: FAB. Informalidad en las transacciones y en el pago                      D4: COM. Exponer joyas al robo permanentemente con riesgo de perder la inversión                      D5: FAB. Calidad verificable mediante la experiencia.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
<p>O1: FAB. Pruebas químicas no destructivas (Espectrómetro CDP)                      O2: FAB. Agremiaciones                      O3: COM. Ferias nacionales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Para lograr mayor capacidad productiva se pueden sumar varios fabricantes organizados que alimenten al esquema de comercialización. O3-F6-F7.</li> <li>- Lograr un sistema con un mínimo de inventario evitaría mantener fondos ociosos. Para ello debe trabajarse en conjunto en un sistema de reposición por pedido. O2-F2</li> <li>- Manejar un grupo de vendedores que conformen una fuerza de ventas permitiría aprovechar esta ventaja. O2-F3.</li> <li>- La participación en ferias se utilizará como mecanismo de promoción. O3-F5.</li> <li>- La elaboración de piezas por pedidos personalizados es un servicio que brinda gran importancia al cliente y que debe aplicarse. O2-F4.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Los fabricantes proveedores serán socios de la Comercializadora, con el fin de que ellos mismos vigilen la calidad del producto; de la misma manera al invertir entre varios socios la inversión por empresario será menor O2-D2-D5</li> <li>- Realizar la contratación de diseñadores para abastecer el abanico de modelos y ofrecer diseños exclusivos.</li> <li>- Para evitar que los vendedores lleven consigo un muestrario de joyería (inseguro y costoso) se diseñarán catálogos que permitan apreciar el producto. O2-D4.</li> <li>- El CDP de Joyería puede crear un sello para garantizar la composición de las joyas, realizando pruebas mediante muestreo a lotes del producto. El sello mostraría una garantía de calidad. O2-D5</li> <li>- Para el control de los pagos se llevarán registros y se trabajará con facturas y pagarés. O2-D3.</li> </ul>

<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<p>A1: FAB/COM. TLC y entrada de productos muy baratos</p> <p>A2: FAB. Aumento de la inseguridad</p> <p>A3: FAB/COM. A1 Proliferación de productos sustitutos a bajo costo</p> <p>A4: FAB. Contrabando</p>	<p>- Un mensaje publicitario “producto Colombiano hecho a mano” debe invitar a poner de moda nuestra joyería por encima de productos foráneos que entran en grandes volúmenes y a bajos costos.</p> <p>A1-A3-A4-F1-F8</p>	<p>- Entre los productos de joyería ofrecidos por la comercializadora se manejarán líneas de joyas con mezclas de metales que hagan más económica su manufactura. A1-A3-D2.</p>

Fuente Autor del proyecto

## 5.8. FIJACIÓN DE OBJETIVOS

Para la fijación de objetivos (o resultados esperados) que se esperan lograr se tuvo en cuenta el estudio previo de las fortalezas y debilidades, las amenazas y las oportunidades concordantes con la misión y la visión.

De acuerdo al resultado de este análisis se concluyó que el objetivo que ese espera conseguir mediante las acciones a realizar es:

<p><b>OBJETIVO</b></p> <p><b>Incrementar las ventas de joyería en el mercado local y nacional mediante el diseño y aplicación de un nuevo canal de comercialización</b></p>
---

## 5.9. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Para definir el tipo de canal de comercialización sobre el cuál se trabajará se evaluaron los esquemas de venta directa mencionados en el capítulo 2, llegándose a las siguientes conclusiones:

**Cuadro 21 Comparación de esquemas a aplicar**

	VENTA TELEFÓNICA	VENTA POR CORREO	COMERCIO ELECTRÓNICO	PLAN FIESTA	CATÁLOGO	MULTINIVEL
MOTIVACIÓN DE VENTA	Publicidad motiva la venta	Publicidad motiva la venta	Publicidad motiva la venta	Asesor de ventas conduciendo y motivando la compra	Publicidad + Asesor de ventas conduciendo y motivando la compra	Publicidad + Asesor de ventas conduciendo y motivando la compra
COBERTURA DE MERCADO	Cobertura de la publicidad	Cobertura de la publicidad	Cobertura de la publicidad	Círculo de referenciados	Círculo de referenciados de cada vendedor en la fuerza de ventas	Círculo de referenciados de cada vendedor en la fuerza de ventas
CRECIMIENTO DE LA COBERTURA					Vinculación directa	Vinculación por vendedores (fuerza de ventas crece sola)

El canal de comercialización que cumple con las estrategias DOFA es la venta por catálogo. Sumando a este esquema la característica del crecimiento automático de la fuerza de ventas (debido al manejo de las comisiones por vinculados) se concluyó que el esquema más apropiado para trabajar es el de Multinivel. A este esquema se le adiciona la red de proveedores - socios que trae todos los beneficios de una agremiación organizada.

Se identificó el plan a seguir para lograr el objetivo propuesto

<b>ESTRATEGIA</b>
<p><b>Diseñar e implementar canal de comercialización con las siguientes características:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Comercializadora de Venta Directa por Catálogo</b></li> <li><b>2. Fuerza de ventas multinivel</b></li> <li><b>3. Red de proveedores – socios</b></li> </ol>

## 5.10. FIJACIÓN DE METAS Y POLÍTICAS

### 5.10.1. FASE 0: PREPARACIÓN DEL ESQUEMA

**Cuadro 22 Meta 1**

<b>META 1. CONSTITUCIÓN DE LA RED DE PROVEEDORES</b>		
<b>ACCIONES A SEGUIR</b>	<b>ASIGNACIÓN DE RECURSOS</b>	<b>ASIGNACIÓN DE POLÍTICAS</b>
<p><b>Articulación de la red empresarial</b> Esta acción se encuentra actualmente en desarrollo. (Ver Capítulo 9 METODOLOGÍA DE ARTICULACIÓN donde se describe con detalle una metodología recomendada.)</p> <p><b>Definición de líneas de producto</b> Deben definirse en que materiales y en qué artículos se construirá el portafolio y</p>	<p><b>Recursos Humanos</b> Participarán los empresarios interesados en invertir tiempo y dinero en el proyecto. Articulador.</p> <p><b>Recursos Físicos</b> Instalaciones del CDP de Joyería Mobiliario (sillas, tablero, papel, video-beam, etc)</p> <p><b>Recursos Financieros</b> \$1.000.000 Sueldo mensual articulador (contratado por el CDP)</p>	<p>Se establecerá un día y hora específicos para realizar la reunión semanal.</p> <p>En caso de no poder asistir, los empresarios interesados deben enviar como mínimo un representante de la empresa a cada reunión.</p> <p>Una vez adelantado el proceso de articulación, se abrirá el Fondo de Ahorro con el fin de reunir dinero para las actividades siguientes.</p>

que referencias elaborará cada fabricante.		
--	--	--

Fuente Autor del proyecto

### Cuadro 23 Meta 2

META 2. CONSTITUCIÓN INICIAL		
ACCIONES A SEGUIR	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	ASIGNACIÓN DE POLÍTICAS
<p>Constitución legal El articulador guía al grupo para seleccionar la figura jurídica más adecuada para la comercializadora.</p> <p>Contrataciones Ver sección 7.3. Estructura Organizacional</p> <p>A. Contratación del Gerente–Administrador Se elaborará el perfil ideal. Mediante avisos en el periódico local se abrirá el concurso. El articulador realizará las entrevistas a los candidatos. Se preseleccionarán los que más se acerquen al perfil ideal. Los candidatos preseleccionados entrarán a entrevista con los empresarios, quienes elegirán por consenso. Contratación del ganador.</p> <p>B. Contratación de Jefe de compras y secretaria general Mismo procedimiento anterior.</p>	<p>Recursos Humanos Proveedores -socios El Articulador gestionará las acciones de constitución y contratación.</p> <p>Recursos Físicos Instalaciones del CDP de Joyería Mobiliario (sillas, tablero, papel, video-beam, etc)</p> <p>Recursos Financieros \$1.000.000 Sueldo mensual articulador (Contratado por el CDP) (Se utilizará el fondo de ahorro para realizar los trámites.) \$50.000 Trámites legales \$30.000. Avisos en periódico local.</p>	<p>Las decisiones se tomarán en Asamblea General bajo el concurso y aceptación del 80% de los socios.</p>

Fuente Autor del proyecto

### Cuadro 24 Meta 3

META 3. PREPARACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS INICIAL		
ACCIONES A SEGUIR	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	ASIGNACIÓN DE POLÍTICAS
<p><b>Vinculación de vendedores</b> Mediante avisos en el periódico local se abrirá el concurso. El Gerente-administrador</p>	<p><b>Recursos Humanos</b> Proveedores-Socios Articulador Gerente-administrador Fuerza de ventas</p>	<p>Los aportes se realizarán en partes iguales por cada socio.</p>

<p>realizará las entrevistas a los candidatos. Se preseleccionarán los que más se acerquen al perfil ideal.</p> <p><b>Arrendamiento del local</b> <b>Compra de muebles y equipos</b> Ver sección 7.4.9. Infraestructura</p> <p><b>Capacitación de vendedores</b> Contratación de un capacitador que realice un curso de 1 mes para los vendedores vinculados.</p>	<p><b>Recursos Físicos</b> Instalaciones del CDP. Local arrendado.</p> <p><b>Recursos Financieros</b> \$1.000.000 Sueldo mensual articulador (Contratado por el CDP).</p> <p>Se realizan los aportes al capital de la empresa: \$7.000.000 Costo estimado de muebles y equipos \$5.000.000 Aportes en efectivo \$5.000.000 Préstamo Bancario</p> <p>De estos aportes se sacan los siguientes costos: \$450.000 arriendo mensual estimado \$1.000.000 Sueldo mensual administrador \$1.000.000 Honorarios de capacitador en ventas.</p>	
---	--	--

Fuente Autor del proyecto

### 5.10.1. FASE 1: MERCADO LOCAL (AMB)<sup>31</sup>

#### Cuadro 25 Meta 4

META 4. INTRODUCCIÓN DE LA COMERCIALIZADORA AL MERCADO LOCAL		
ACCIONES A SEGUIR	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	ASIGNACIÓN DE POLÍTICAS
<p><b>Publicidad</b> La publicidad se llevará a cabo mediante avisos en el periódico local</p> <p><b>Promociones</b> Se realizarán rifas entre los primeros clientes de la comercializadora</p>	<p>Recursos Humanos Gerente-Administrador Empresarios – socios Fuerza de ventas</p> <p>Recursos Financieros \$150.000 Avisos en periódico local</p>	<p>Las decisiones se tomarán en Asamblea General bajo el concurso y aceptación del 80% de los socios.</p>

Fuente Autor del proyecto

<sup>31</sup> Área Metropolitana de Bucaramanga

**Cuadro 26 Meta 5**

META 5. CONSOLIDACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA		
ACCIONES A SEGUIR	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	ASIGNACIÓN DE POLÍTICAS
<p>Administración de la fuerza de ventas Ver Capítulo 7 ESTUDIO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Recursos Humanos Gerente-Administrador Jefe de Compras Secretaria General</p> <p>Recursos físicos Local, muebles y equipos</p>	<p>Se realizará seguimiento continuo al desempeño de los vendedores</p>

Fuente Autor del proyecto

**5.10.3. FASE 2: MERCADO NACIONAL****Cuadro 27 Meta 6**

META 6. INTRODUCCIÓN DE LA COMERCIALIZADORA AL MERCADO NACIONAL		
ACCIONES A SEGUIR	ASIGNACIÓN DE RECURSOS	ASIGNACIÓN DE POLÍTICAS
<p>Análisis del mercado y escogencia de la ciudad En conjunto con los socios se escogerá la primera ciudad para la expansión.</p> <p>Enviar Gerentes de zona a radicarse en la ciudad escogida Se escogerá 1 persona para enviar a la ciudad escogida (ej: Bogotá), como Gerente de zona.</p> <p>Buscar sitio de operaciones El Gerente de zona debe localizar un sitio con características apropiadas para el buen funcionamiento del negocio ya sea una casa o local</p> <p>Realizar vinculación de vendedores Mediante avisos en el periódico local se abrirá el concurso. El Gerente de zona realizará las entrevistas a los candidatos. Se preseleccionarán los que más se acerquen al perfil ideal.</p>	<p>Recursos Humanos Gerente-Administrador Gerentes de zona</p> <p>Recursos Financieros \$160.000 Pasajes \$1.000.000 Viáticos y estadía \$180.000 Avisos en periódico local.</p>	<p>Entre los vendedores de mayor confianza y desempeño, se realizará una prueba psicotécnica para determinar sus habilidades gerenciales y escoger entre ellos al Gerente de zona.</p>

Publicidad. Se llevará a cabo mediante avisos en el periódico local		
Envío de Artículos		

Fuente Autor del proyecto



**Cuadro 29 Presupuesto general**

<b>PRESUPUESTO GENERAL PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA</b>	
<b>Presupuesto desarrollo Meta 1 CONSTITUCIÓN DE LA RED DE PROVEEDORES</b>	<b>\$1.000.000</b> Sueldo mensual articulador (contratado por el CDP)* 6 meses
<b>Total</b>	<b>\$6.000.000</b> Cdp
<b>Presupuesto desarrollo Meta 2 CONSTITUCIÓN INICIAL</b>	<b>\$1.000.000</b> Sueldo mensual articulador (Contratado por el CDP)* 2 meses  (Se utilizará el fondo de ahorro para realizar los trámites.) <b>\$450.000</b> Trámites legales <b>\$30.000</b> Avisos en periódico local.
<b>Total</b>	<b>\$2.000.000</b> Cdp <b>\$480.000</b> Socios
<b>Presupuesto desarrollo Meta 3 PREPARACIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS</b>	<b>\$1.000.000</b> Sueldo mensual articulador (Contratado por el CDP) * 3 meses  Se realizan los aportes al capital de la empresa: <b>\$7.000.000</b> Costo estimado de muebles y equipos <b>\$5.000.000</b> Aportes en efectivo <b>\$5.000.000</b> Préstamo Bancario
<b>Total</b>	<b>\$3.000.000</b> Cdp <b>\$12.000.000</b> Socios <b>\$5.000.000</b> Banco
<b>Presupuesto desarrollo Meta 4 INTRODUCCIÓN DE LA COMERCIALIZADORA AL MERCADO LOCAL</b>	<b>\$150.000</b> Avisos en periódico local
<b>Total</b>	<b>\$150.000</b> Socios
<b>Presupuesto desarrollo Meta 5 CONSOLIDACIÓN DE LA COMERCIALIZADORA</b>	
<b>Total</b>	<b>\$0.0</b>
<b>Presupuesto desarrollo Meta 6 INTRODUCCIÓN DE LA COMERCIALIZADORA AL MERCADO NACIONAL</b>	<b>\$160.000</b> Pasajes <b>\$1.000.000</b> Viáticos y estadía <b>\$180.000</b> Avisos en periódico local.
<b>Total</b>	<b>\$1.340.000</b> Socios
<b>VALOR TOTAL POR APORTADOR</b>	<b>\$11.000.000</b> Cdp <b>\$13.970.000</b> Socios <b>\$ 5.000.000</b> Banco
<b>VALOR TOTAL IMPLEMENTACIÓN ESTRATEGIA</b>	<b>\$29.970.000</b>

Fuente Autor del proyecto

## 6. ESTUDIO DE MERCADOS

### 6.1. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA

#### 6.1.1. INFORMACIÓN SECUNDARIA

- **Hábitos de consumo**<sup>32</sup>

Habitualmente las compras de la mayor parte de las joyas y otros artículos fabricados con materiales preciosos son realizadas, en su mayoría, por parte de las mujeres. El tipo de producto y el precio están estrechamente relacionados con la edad y el sexo del consumidor. Los jóvenes, el sector de la población más activo en lo que a compras (por cantidad) se refiere, centran su interés fundamentalmente por productos como anillos, colgantes, pulseras y cadenas realizadas en plata y oro-plata, con un precio y peso medio / bajo y siguiendo siempre los cánones marcados por la moda.

La costumbre de regalar artículos de joyería no es demasiado frecuente, es decir, debe tratarse de una ocasión muy especial, en el mercado se pueden distinguir claramente tres periodos al año donde tradicionalmente se potencian las ventas en el sector de joyería:

➤ **Mayo**

---

<sup>32</sup> Análisis de los Factores Socio-económicos del Subsector Joyería en Bucaramanga, CDP de Joyería-UIS. 2003

A mediados de mayo con motivo de la celebración del mes de la madre, se acostumbra a regalar una joya, que varía dependiendo del perfil del consumidor. Para este período el 84% de los talleres incrementa su producción, alcanzando el máximo de su capacidad.

#### ➤ **Septiembre**

En este mes, gracias a la conmemoración del día de amor y amistad, los regalos mas apetecidos se encuentran en artículos de joyería, tales como anillos y cadenas, principalmente. En este mes el 69% de los talleres aumenta su producción.

#### ➤ **Diciembre**

En el mes de diciembre, las compras realizadas por el consumidor bumangués en el sector son muy superiores al resto del año. Con la finalización de estudios escolares y universitarios se acostumbra a realizar las compras de los regalos para estos jóvenes. Hasta hace poco tiempo, los familiares regalaban, como norma general, un anillo. Sin embargo, en los últimos el objeto regalado ha sido sustituido por otros productos más demandados por los jóvenes, tales como el celular, el computador, etc. afectando el volumen de ventas de artículos de joyería. Los días que preceden a la Navidad son los escogidos por el consumidor para la compra de artículos de oro y de todo tipo de joyería de un precio más elevado. Por otro lado, teniendo en cuenta la eficacia de la publicidad en el sector, y el aumento en esas fechas de esta, las ventas se ven afectadas positivamente.

### **6.1.2. INFORMACIÓN PRIMARIA**

#### **6.1.2.1. Grupo de enfoque (*focus group*)**

El Grupo de Enfoque o *Focus Group* es una técnica usada ampliamente en el campo de la investigación de mercado, y consiste en una discusión estructurada pero flexible, dirigida por un moderador, con un pequeño número de participantes, que busca obtener información sobre un objetivo previamente determinado.

#### **6.1.2.2. Objetivos**

- Explorar acerca de las preferencias, percepciones y experiencias de los participantes sobre los productos de joyería.
- Indagar sobre las posibilidades que ofrece el esquema de comercialización propuesto con respecto al consumidor final.
- Identificar los temas a incluir en el cuestionario de la investigación concluyente.

#### **6.1.2.3. Guía de discusión**

- **Preparación, explicación y presentaciones**

Se reunieron personas que se ajustaban al perfil del comprador de productos por catálogo. El lugar utilizado fue una sala de una oficina. La organización de las sillas y la mesa permitió la interacción entre los asistentes, en un ambiente propicio para generar un diálogo dinámico y fluido durante el desarrollo de la sesión. Se programó la sesión con una duración de 1 Hora.

- **Preguntas a trabajar durante la sesión**

- ¿Qué función cumple para ustedes la joyería?
  - ¿Cuáles creen que son sus ventajas y desventajas?
  - ¿Qué características debe tener un joya para ser comprada por ustedes?
  - ¿Cómo definirían la calidad en un artículo de joyería?
  - ¿Qué opinan de la venta por catálogo?
  - ¿Cuáles creen que son sus ventajas y desventajas?
  - ¿Cómo ven la posibilidad de vender joyería mediante catálogo?
- **Cierre de la sesión**

Cumplido el tiempo programado para la sesión, se agradece a los asistentes por su participación y se procede a diligenciar la planilla de registro.

#### **6.1.2.4. Conclusiones**

A continuación se consignan las principales conclusiones recopiladas de la discusión del grupo de enfoque. Las impresiones no contempladas se encuentran implícitas en el diseño de la encuesta de la investigación concluyente (ver ANEXO C FORMATO ENCUESTA COMPRADOR FINAL)

- Dado que se reconoció que la joyería no corresponde a un artículo de primera necesidad, se concluyó que cumple una doble función: La función estética como adorno (en este punto se le comparó con la bisutería y las

joyas de fantasía, reconociendo a estos artículos como sus principales productos sustitutos que cumplen esta misma función a precios más asequibles) por lo que pueden brindar según su diseño; y como símbolo de estatus, ya que su alto valor supone que el comprador posee los medios suficientes como para adquirir estos artículos de lujo.

- La calidad en la joyería supone varias características: El diseño está en primer lugar (función estética) donde la combinación de formas y colores puede hacer la diferencia entre adquirir o no una joya. Aunque esto depende del gusto personal de cada persona, se admitió que la moda y las tendencias del momento suponen un poderoso gancho para escoger ciertos tipos de diseños. Por otro lado, la garantía o veracidad de la composición de la joya es importante también (función estatus) puesto que según el kilataje de los metales se calcula el precio de la joya, es necesario tener certeza de que realmente se está pagando por lo que el vendedor afirma que está vendiendo. Otras características importantes que se mencionaron fueron el buen terminado o acabado de la pieza donde los engastes y detalles de la joya se encuentran excelentemente manufacturados, el precio de la joya, el empaque y la marca.
- Sobre la venta por catálogo se reconoció que es un esquema de comercialización que de 5 años hacia la actualidad viene dando buenos resultados en Bucaramanga y a nivel nacional. El portafolio de productos que se ofrece a través de los catálogos va en aumento (entre los mencionados cosméticos, perfumería, lencería, ropa informal como camisetas, sudaderas, artículos de fantasía y bisutería) y cada vez es mayor el número de mujeres que encuentran en las ventas por catálogo una oportunidad para incrementar sus ingresos. Sobre la posibilidad de vender joyería fina mediante el catálogo se concluyó que es posible y que puede llegar a ser un buen negocio pero primero se debe luchar contra la cultura de la gente respecto al “hecho de

tocar” las joyas para poder emitir una opinión y poder comprarla. Entre las características que debería tener una comercializadora de este tipo se tomó como ejemplo a Ebel, mencionando credibilidad de la empresa, cumplimiento en la entrega y amplias condiciones de pago.

## **6.2. INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE**

### **6.2.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

Definir si el esquema de comercialización propuesto es viable desde el punto de vista del consumidor final e identificar las condiciones que deben tenerse en cuenta para cumplir con los requisitos del cliente.

### **6.2.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

#### **6.2.2.1. Objetivo general**

Identificar los factores influyentes en los clientes al momento de adquirir joyería.

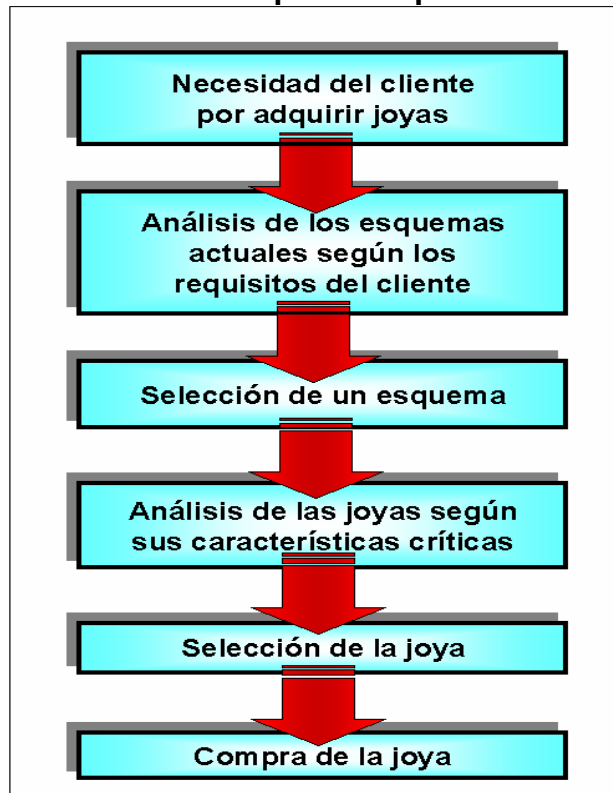
#### **6.2.2.2. Objetivos específicos**

- Identificar los requisitos generales importantes para el cliente que influyen en el momento de compra de joyería.
- Identificar oportunidades y amenazas en el esquema de comercialización propuesto.
- Identificar las preferencias con respecto a los canales de comercialización actuales.

### **6.2.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **6.2.3.1. Modelo Gráfico**

**Figura 19 Marco conceptual del proceso de compra**



Fuente Autor del proyecto

### **6.2.3.2. Preguntas de estudio**

- Cuáles son las características críticas (o de mayor influencia) al momento de adquirir una joya?
- Con qué esquema de comercialización prefiere adquirir sus joyas?
- Compraría joyas mediante el esquema de venta por catálogo?
- Bajo qué condiciones compraría una joya a través del esquema de venta por catálogo?
- Cuánto estaría dispuesto a pagar por una joya vendida a través del esquema de venta por catálogo?

## **6.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN**

### **6.3.1. DISEÑO MUESTRAL**

#### **6.3.1.1. Definición de la población**

- **Población bajo estudio**

La población se definió como la misma población objetivo del esquema de venta directa por catálogo, quienes se constituyen en futuros clientes. El perfil del cliente se ajusta al comprador de productos multinivel tales como perfumería, cosméticos y lencería, que comparten junto con las joyas la característica de ser artículos de lujo y no de primera necesidad. Las mayores compradoras son las mujeres mayores de edad de estrato 3 en adelante y por su disposición a adquirir productos por catálogo se espera que se adapten rápidamente al producto de la joyería.

- **Elemento muestral**

Mujeres mayores de 18 años pertenecientes a los estratos 3, 4, 5 y 6 dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga.

- **Unidad muestral**

Hogares de diferentes estratos localizados en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

- **Alcance**

Área Metropolitana de Bucaramanga (Bucaramanga, Floridablanca, Girón, Piedecuesta).

- **Período de realización**

Febrero y Marzo de 2006.

### **6.3.1.2. Método para la selección de la muestra**

Se utilizó un método de muestreo por cuotas<sup>33</sup> sin reemplazo, de modo que la persona entrevistada solo sea utilizada como elemento del estudio una sola vez.

### **6.3.1.3. Prueba del cuestionario**

Previamente se aplicó una prueba piloto (premuestreo) a 25 personas que cumplieron con las características del perfil del cliente, con el propósito de evaluar el contenido de las preguntas, la redacción, la secuencia, la forma y la disposición, la dificultad y la claridad en las instrucciones del cuestionario. Las personas fueron clasificadas en dos grupos: personas que accedieron a responder la encuesta (probabilidad de éxito) y personas que no accedieron a responderla (probabilidad de fracaso). De las 25 personas, 20 aceptaron responder la encuesta y 5 no aceptaron, con lo que se determinó una  $p = 80\%$  y una  $q = (1-p) = 20\%$ .

### **6.3.1.4 Determinación del tamaño de la muestra n**

Para calcular el número de personas a entrevistar durante la realización del estudio se utilizó la siguiente fórmula:

---

<sup>33</sup> Se tomaron como características de control los municipios y los estratos dentro del Área Metropolitana de Bucaramanga.

$$n = \frac{p \times q}{\frac{e^2}{z^2}}$$

Donde:

- **e** = error permisible = 5.5% Se previó este error debido a la limitación de recursos (un solo encuestador).
- **z** = valor de la distribución normal estándar a un nivel de confianza del 95% con 5% nivel de precisión = 1.96.
- **p** = Probabilidad de éxito = 0.8.
- **q** = (1-p) = Probabilidad de fracaso = 0.2

Reemplazando en la fórmula anterior, se obtuvo una muestra representativa  $n = 203$  encuestas.

Para lograr que la muestra tuviera suficiente representatividad sobre la población bajo estudio, se distribuyó en el AMB. Las características de control que se tuvieron en cuenta fueron: municipio y estrato.

**Cuadro 30 Mujeres habitantes del AMB con edades entre 20 y 69 años**

	BUCARAMANGA	PIEDECUESTA	GIRON	FLORIDABLANCA	TOTALES
<b>HABITANTES TOTALES</b>	577.347	105.331	120.804	258.509	<b>1.061.991</b>
<b>EDADES 20-29</b>	120.667	19.896	23.577	53.916	<b>218.056</b>
<b>EDADES 30-39</b>	88.800	16.042	18.713	39.910	<b>163.465</b>
<b>EDADES 40-49</b>	53.284	8.896	10.429	24.747	<b>97.356</b>
<b>EDADES 50-59</b>	37.163	5.341	6.520	14.790	<b>63.814</b>
<b>EDADES 60-69</b>	25.667	3.740	4.107	8.823	<b>42.337</b>
<b>TOTAL HABITANTES DE MAS DE 20</b>	<b>347.118</b>	<b>56.929</b>	<b>66.353</b>	<b>148.332</b>	<b>618.732</b>
<b>PORCENTAJE MUJERES AMB (51%)</b>	<b>177.030</b>	<b>29.034</b>	<b>33.840</b>	<b>75.649</b>	<b>315.553</b>

Fuente DANE Proyección Santander 2005 y cálculo del autor.

**Cuadro 31 Distribución de la población (por hogares) en el AMB por estratos socioeconómicos**

MUNICIPIOS	ESTRATO 1	ESTRATO 2	ESTRATO 3	ESTRATO 4	ESTRATO 5	ESTRATO 6	TOTALES
BUCARAMANGA	11.300	22.590	28.930	35.660	3.670	6.640	<b>108.790</b>
FLORIDABLANCA	4.130	19.490	17.430	7180	2.200	398	<b>50.828</b>
GIRÓN	4.698	9.100	8.300	540	44	0	<b>22.682</b>
Piedecuesta	431	5.800	11.937	615	8	15	<b>18.806</b>
<b>TOTALES</b>	<b>20.559</b>	<b>56.980</b>	<b>66.597</b>	<b>43.995</b>	<b>5.922</b>	<b>7.053</b>	<b>201.106</b>

Fuente Electrificadora de Santander S.A. E.S.P.

**Cuadro 32 Porcentaje de la población (por hogares) de estrato 3 en adelante en el AMB**

ESTRATO 3	ESTRATO 4	ESTRATO 5	ESTRATO 6	TOTAL ESTRATOS 3-4-5-6	TOTAL POBLACIÓN HOGARES	PORCENTAJE CORRESPONDIENTE
66.597	43.995	5.922	7.053	<b>123.567</b>	<b>201.106</b>	<b>61.44%</b>

Fuente Electrificadora de Santander S.A. E.S.P.

A continuación se halló la cantidad de mujeres pertenecientes a los estratos 3-4-5-6 y para distribuir proporcionalmente las encuestas en cada uno de los municipio del AMB, se calculó la distribución porcentual según la cantidad de mujeres con edades entre 20 y 69 que habitan en cada municipio.

**Cuadro 33 Distribución porcentual de la población objetivo (por habitantes) dentro del AMB**

	BUCARAMANGA	PIEDECUESTA	GIRON	FLORIDABLANCA	TOTALES
MUJERES AMB	<b>177.030</b>	<b>29.034</b>	<b>33.840</b>	<b>75.649</b>	<b>315.553</b>
PORCENTAJE ESTRATO 3 EN ADELANTE (61.44%)	108.774	17.839	20.793	46.482	<b>193.888</b>
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POBLACIÓN	<b>56%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>24%</b>	<b>100%</b>

Fuente Cálculo del autor

Se distribuyeron las 203 encuestas según la distribución porcentual encontrándose los siguientes valores:

**Cuadro 34 Distribución de las encuestas por municipio en el AMB**

	BUCARAMANGA	PIEDECUESTA	GIRON	FLORIDABLANCA	TOTAL
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL	56%	9%	11%	24%	<b>100%</b>

<b>POBLACIÓN</b>					
<b># ENCUESTAS</b>	<b>113</b>	<b>19</b>	<b>22</b>	<b>49</b>	<b>203</b>

Fuente Cálculo del Autor

Para la distribución por estratos se halló su distribución porcentual dentro de cada uno de los municipios, repartiendo las encuestas proporcionalmente.

**Cuadro 35 Distribución de las encuestas por estrato y por municipio en el AMB**

MUNICIPIOS	TIPO DE DATO	ESTRATO 3	ESTRATO 4	ESTRATO 5	ESTRATO 6	TOTAL
<b>BUCARAMANGA</b>	<b>HOGARES</b>	28.930	35.660	3.670	6.640	74.900
	<b>D. PORCENTUAL</b>	38,62%	47,61%	4,90%	8,87%	100%
	<b># ENCUESTAS</b>	<b>44</b>	<b>54</b>	<b>5</b>	<b>10</b>	<b>113</b>
<b>FLORIDABLANCA</b>	<b>HOGARES</b>	17.430	7.180	2.200	398	27.208
	<b>D. PORCENTUAL</b>	64,06%	26,9%	8,09%	1,46%	100%
	<b># ENCUESTAS</b>	<b>31</b>	<b>13</b>	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>49</b>
<b>GIRÓN</b>	<b>HOGARES</b>	8.300	540	44	0	8.884
	<b>D. PORCENTUAL</b>	93,43%	6,08%	0,50%	0,00%	100%
	<b># ENCUESTAS</b>	<b>21</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>22</b>
<b>PIEDRECUESTA</b>	<b>HOGARES</b>	11.937	615	8	15	12.575
	<b>D. PORCENTUAL</b>	94,93%	4,89%	0,06%	0,12%	100%
	<b># ENCUESTAS</b>	<b>18</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>19</b>

Fuente Electrificadora de Santander S.A. E.S.P. y Cálculo del autor

Se obtuvo información actualizada sobre la estratificación y ubicación de los barrios en las alcaldías de cada municipio y se procedió a realizar las encuestas de la siguiente manera:

**Cuadro 36 Distribución de las encuestas por barrios, por estrato y por municipio en el AMB**

MUNICIPIO	ESTRATO 3			ESTRATO 4			ESTRATO 5			ESTRATO 6			TOTAL ENCUESTAS		
<b>BUCARAMANGA</b>	San Francisco	14	<b>44</b>	Provenza	13	<b>54</b>	Los pinos	5	<b>5</b>	Cabecera	10	<b>10</b>	<b>113</b>		
	El porvenir	20		El prado	1									Diamante 2	20
	Balcones de Provenza	10		Fontana	20										
<b>FLORIDABLANCA</b>	Lagos 2	18	<b>31</b>	Lagos 1	7	<b>13</b>	La pera	4	<b>4</b>	Montellano Campestre	1	<b>1</b>	<b>49</b>		
	Bucarica	1		El Bosque	6										
	Lagos 3	6													
	Lagos 4	6													
<b>GIRÓN</b>	Río de Oro	2	<b>21</b>	El Poblado	1	<b>1</b>	-	-	<b>0</b>	-	-	<b>0</b>	<b>22</b>		
	El Poblado	12													
	Girón Centro	4													
<b>PIEDECUESTA</b>	Centro	6	<b>18</b>	La Rioja	1	<b>1</b>	-	-	<b>0</b>	-	-	<b>0</b>	<b>19</b>		

Fuente Autor del proyecto

Las encuestas se realizaron en locales comerciales situados en las cuadras de los barrios en cada municipio, como salas de Internet, tiendas de abarrotes, tiendas de ropa, salones de belleza y otros sitios en donde se identificaron personas que respondían al perfil de la población objetivo. Para el caso de los conjuntos cerrados se obtuvo el permiso de entrada mediante contactos conocidos por el investigador y por miembros del CDP de joyería.

Previo a la aplicación de cada encuesta, se mostró a cada encuestado una carta con sello del CDP de Joyería certificando la autenticidad del estudio.

## 6.4. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN CONCLUYENTE

### 6.4.1. Tabulación de la encuesta

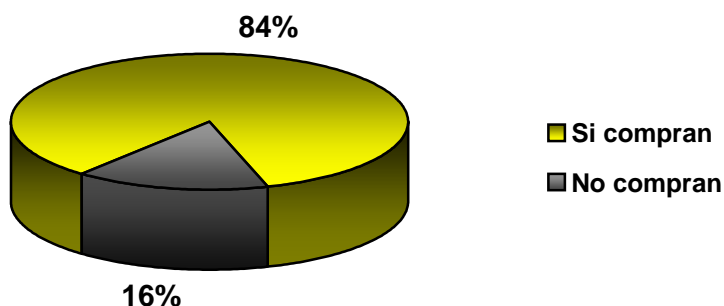
A continuación se presentan los resultados del análisis dado a la información obtenida a través de las encuestas, los cuales responden tanto a los objetivos como a las preguntas planteadas para la investigación.

**Cuadro 37 Compradores de Joyería**

JOYERIA	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si compran	171	84%
No compran	32	16%
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Figura 20 encuestadas que acostumbran a comprar o usar artículos Joyería**



Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

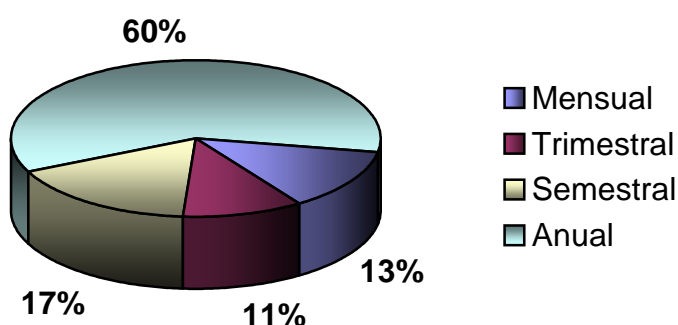
La mayoría de las mujeres encuestadas acostumbran a comprar o usar joyería, lo que les brinda autoridad para opinar como compradoras sobre los requisitos que buscan en estos artículos. Este porcentaje también pone de manifiesto el valioso mercado presente en la localidad.

**Cuadro 38 Frecuencias de compra**

PERIODO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Anual	102	60%
Semestral	29	17%
Mensual	22	13%
Trimestral	18	11%
<b>TOTAL</b>	<b>171</b>	<b>100%</b>

Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Figura 21 Frecuencia de compra de artículos de Joyería**



Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

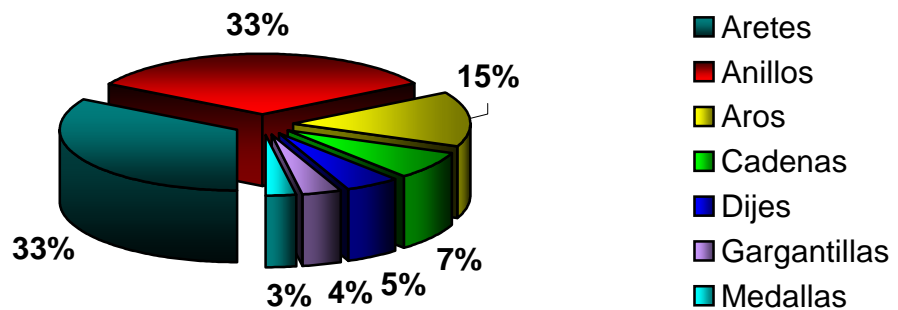
Más de la mitad de las mujeres prefieren adquirir sus artículos de Joyería en períodos anuales.

**Cuadro 39 Número de artículos comprados 2005**

CLASE	ARTÍCULO	PORCENTAJE
Aretes	441	33%
Anillos	440	33%
Aros	192	15%
Cadenas	97	7%
Dijes	68	5%
Gargantillas	46	4%
Medallas	34	3%
<b>TOTAL</b>	<b>1318</b>	<b>100%</b>

Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Figura 22 Número de artículos de Joyería comprados el año pasado**



Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

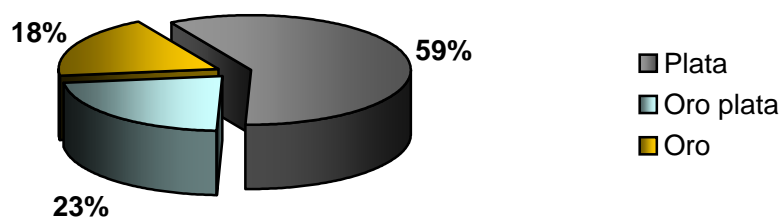
Los artículos de Joyería más comprados por las mujeres del AMB durante el 2005 fueron los aretes, los anillos y los aros constituyéndose en las piezas de mayor acogida.

**Cuadro 40 Material más comprado 2005**

MATERIAL	ARTICULOS	PORCENTAJE
Plata	779	59%
Oro plata	294	23%
Oro	245	18%
<b>TOTAL</b>	<b>1318</b>	<b>100%</b>

Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Figura 23 Material más comprado el año pasado en artículos de Joyería**



Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

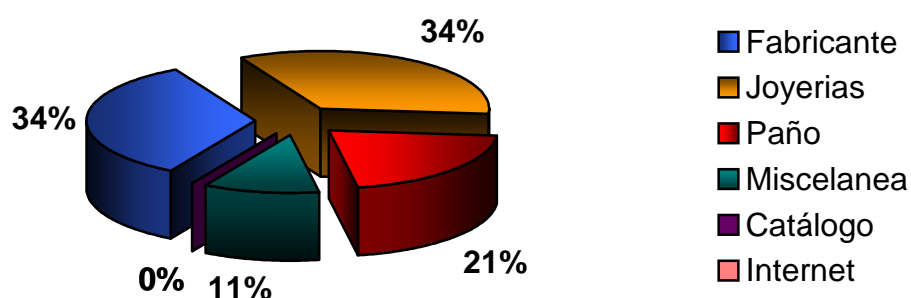
El material más comprado por las mujeres del AMB durante el 2005 fue la plata con un porcentaje de piezas que supera la mitad de los artículos.

**Cuadro 41 Canal de comercialización preferido**

CANAL	PUNTAJE	PORCENTAJE
Fabricante conocido	81	34%
Joyerías especializadas	80	34%
Paño	50	21%
Misceláneas	25	11%
Catálogo	0	0%
Internet	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>236</b>	<b>100%</b>

Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Figura 24 Preferencias en Canales de comercialización**



Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

Un 34% de las mujeres prefieren eliminar intermediarios al comprar sus joyas directamente a un fabricante conocido mientras que otro 34% opta por adquirirlas en puntos de venta especializados o joyerías. Aunque ya existen empresas (locales y foráneas) que utilizan el catálogo y la Internet las encuestadas no demostraron su interés por estos canales.

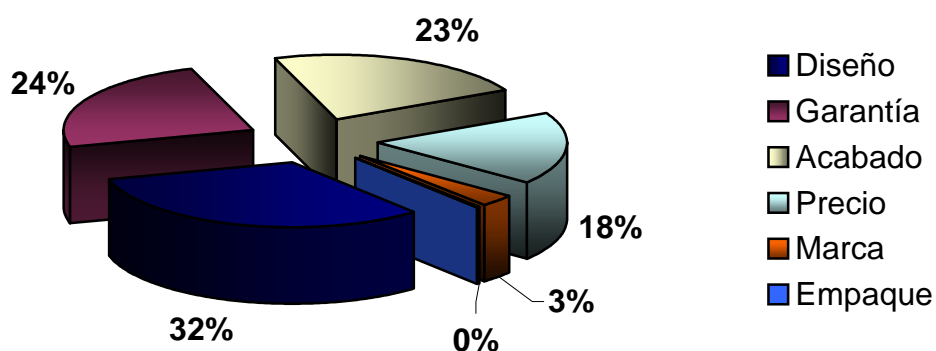
**Cuadro 42 Principales características al momento de comprar**

CARACTERÍSTICA	PUNTAJE	PORCENTAJE
Diseño	166	32%
Garantía	122	24%

Acabado	118	23%
Precio	95	18%
Marca	16	3%
Empaque	2	0%
<b>TOTAL</b>	<b>519</b>	<b>100%</b>

Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Figura 25 Principales características que las encuestadas tienen en cuenta al momento de comprar Joyería**



Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

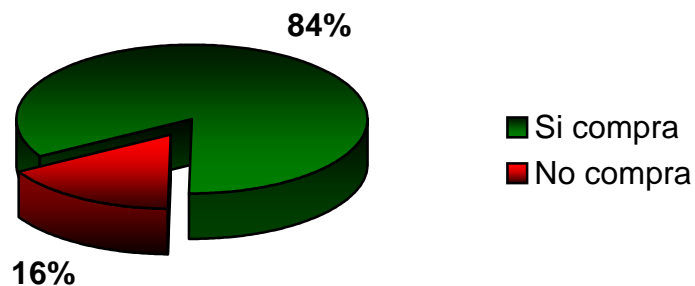
El diseño ocupa el primer lugar de importancia seguido de la garantía de composición de la materia prima (oro o plata) y el acabado (o terminado o calidad de la manufactura de la pieza) mientras que la marca o el empaque no son características tenidas en cuenta por las compradoras de joyas del AMB.

**Cuadro 43 Compradores de Catálogo**

CATALOGO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si compra	170	84%
No compra	33	16%
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Figura 26 Encuestadas que han comprado artículos por catálogo**



Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

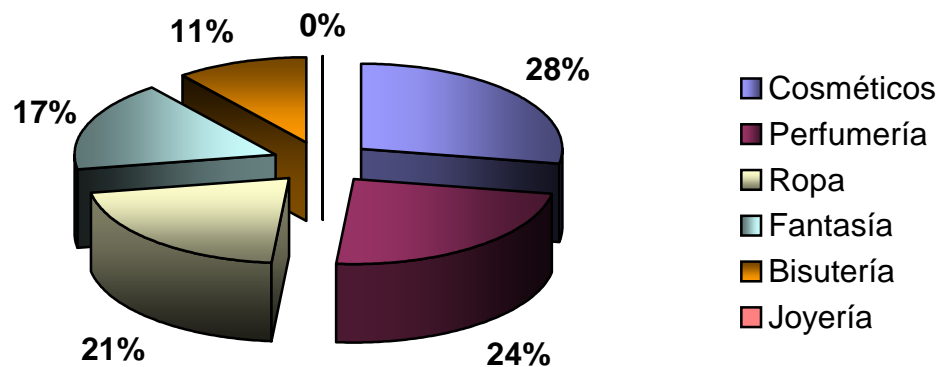
Más de la mitad de las mujeres del AMB ha adquirido productos por catálogo.

**Cuadro 44 Productos de catálogo**

PRODUCTOS CATÁLOGO	PUNTAJE	PORCENTAJE
Cosméticos	68	28%
Perfumería	58	24%
Ropa	51	21%
Fantasía	42	17%
Bisutería	26	11%
Joyería	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>245</b>	<b>100%</b>

Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Figura 27 Tipo de productos comprados por catálogo por las encuestadas**



Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

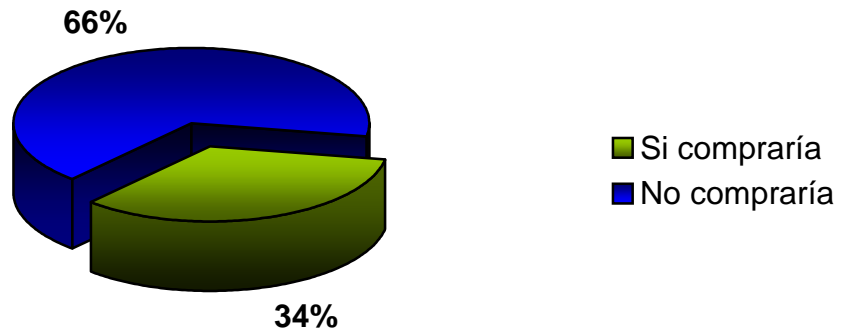
Los productos más comprados son los cosméticos y la perfumería, artículos que se adaptan perfectamente al esquema de venta por catálogo.

**Cuadro 45 Disposición de compra Joyería por catálogo**

JOYAS CATALOGO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Si compraría	69	34%
No compraría	134	66%
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Figura 28 Encuestadas que comprarían artículos de Joyería por catálogo**



Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

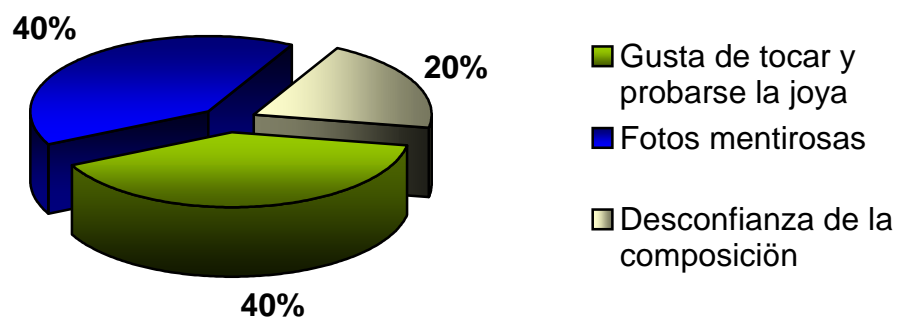
Menos de la mitad de las mujeres compraría Joyería por catálogo.

**Cuadro 46 Razones para no comprar Joyería por catálogo**

RAZONES	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Gusta de tocar y probarse la joya	54	40%
Fotos mentirosas (tamaño)	54	40%
Desconfianza de la composición	27	20%
<b>TOTAL</b>	<b>134</b>	<b>100%</b>

Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Figura 28 Razones para no comprar joyería por catálogo**



Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

Las dos principales razones por las que el 66% de las encuestadas no compraría artículos de Joyería por catálogo comprenden el no poder ver y tocar la joya, y el hecho de que las fotos embellecen y agrandan las piezas.

**Cuadro 47 Principales características al momento de comprar Joyería por catálogo**

CARACTERISTICA	PUNTAJE	ORDEN DE IMPORTANCIA
GARANTIA	236	1
CREDIBILIDAD	254	2
PRECIO	382	3
CONDICIONES PAGO	422	4
DISEÑOS EXCLUSIVOS	480	5
CUMPLIMIENTO	485	6
TIEMPO ENTREGA	548	7
DISEÑO CATALOGO	654	8
<b>PUNTAJE TOTAL</b>	<b>3461</b>	

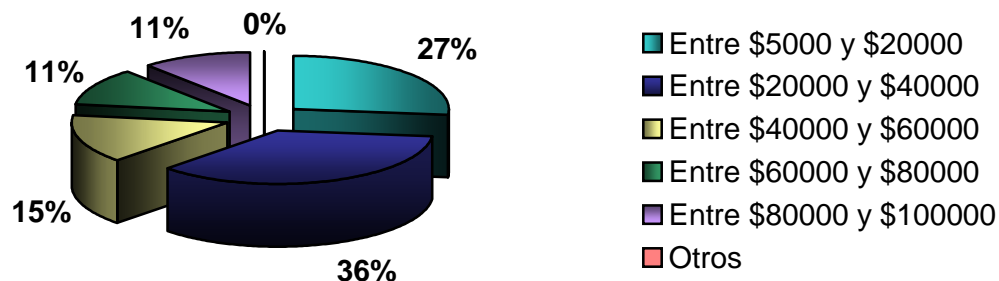
Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Cuadro 48 Monto máximo a pagar por joya de catálogo**

PRECIO	ENCUESTADOS	PORCENTAJE
Entre \$5000 y \$20000	54	27%
Entre \$20000 y \$40000	73	36%
Entre \$40000 y \$60000	30	15%
Entre \$60000 y \$80000	23	11%
Entre \$80000 y \$100000	23	11%
Otros	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>203</b>	<b>100%</b>

Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

**Figura 30 Monto máximo a pagar por una artículo de Joyería comprado por catálogo**



Fuente Información obtenida por el autor a través de la aplicación de encuestas. 2006.

El valor más frecuente que las mujeres estarían dispuestas a pagar por un artículo de Joyería comprado a través de catálogo oscila entre \$20.000 Y \$40.000.

## 6.5. CONCLUSIONES Y ACCIONES DERIVADAS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Tomando como base los resultados y hallazgos derivados de la aplicación de encuestas en la investigación concluyente, se tendrán en cuenta las siguientes consideraciones con el fin de ajustar el esquema a los requerimientos de las compradores de Joyería.

### 6.5.1. Artículos recomendados portafolio inicial de la comercializadora

A continuación se presenta el análisis de Pareto para los productos más comprados en el 2005.<sup>34</sup>

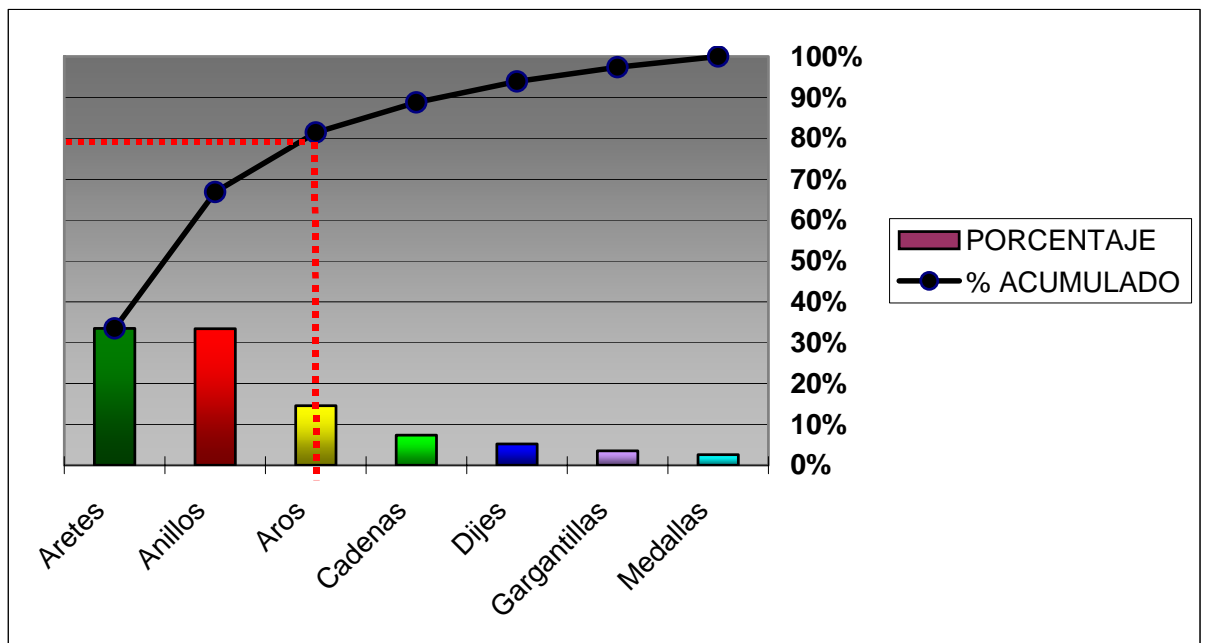
<sup>34</sup> Información obtenida a través de la aplicación de encuestas, 2006.

**Cuadro 49 Porcentaje acumulado de frecuencia de compra. Joyería 2005.**

ARTÍCULO	FRECUENCIA	PORCENTAJE	% ACUMULADO
Aretes	441	33%	33%
Anillos	440	33%	67%
Aros	192	15%	81%
Cadenas	97	7%	89%
Dijes	68	5%	94%
Gargantillas	46	3%	97%
Medallas	34	3%	100%
<b>TOTAL</b>	<b>1318</b>	<b>100%</b>	

Fuente Autor del proyecto

**Figura 31 Diagrama de Pareto: Artículos más comprados durante el 2005 en el AMB**



Fuente Autor del proyecto

El 80% de las compras de artículos de Joyería durante el 2005 se realizaron en aretes, anillos y aros. Asumiendo que la preferencia de las clientes potenciales se mantendrá durante el 2006, se propone iniciar ofreciendo estos artículos para garantizar el mayor número de ventas posible. Basados en estas tres

referencias se pueden obtener gran cantidad de modelos suficiente para satisfacer los gustos del mercado objetivo.

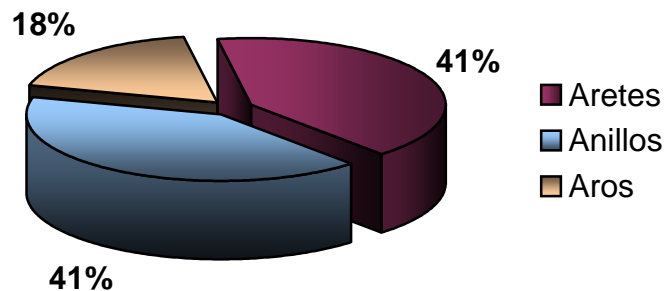
La proporción recomendada de modelos por catálogo es la siguiente

**Cuadro 50 Proporción recomendada de modelos por catálogo**

CLASE	PORCENTAJE
Aretes	41%
Anillos	41%
Aros	18%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente Autor del proyecto

**Figura 32 Proporción recomendada de modelos en catálogo según el tipo de pieza**



Fuente Autor del proyecto

### 6.5.2. Recomendaciones sobre la razones para no comprar joyería por catálogo

➤ **Gusta de tocar y probarse la joya**

Esta característica va en contra de la filosofía de la venta por catálogo y es el principal problema cultural al que la comercializadora se enfrenta. Durante el

proceso de recolección de información, fue posible conocer algunas impresiones generales sobre este problema.

Por qué la mayoría de las encuestadas compra otros productos por catálogo y desconfía de la joyería?

Se tiene la concepción de que una devolución de una prenda de vestir o unos labiales es un proceso menos complejo y traumático que cambiar un artículo de joyería, por el costo implicado, además de que los artículos son proporcionalmente mas económicos que las joyas.

En el caso de la perfumería es posible llevar una muestra para que el cliente conozca la fragancia, lo que la convierte en un artículo ideal para ser utilizado mediante el esquema.

Este el producto más cercano a la joyería por sus características y funcionalidad, no así por su precio que es el punto de gran diferencia. De nuevo la gente recibe una fotografía y compra un producto que no ve físicamente sino hasta después de hacer el pedido y haber desembolsado dinero. El hecho de que este tipo de productos se comercialicen mediante catálogo es quizás la mayor evidencia de que es posible lograrlo con la joyería.

En este caso se planea ofrecer la mayor cantidad de información útil sobre el producto a través del catálogo.

➤ **Fotos mentirosas (Variación de tamaño)**

Para evitar este fenómeno se planea agregar en los catálogos la foto a escala del producto de manera que el cliente perciba las dimensiones del artículo y compre con confianza.

➤ **Desconfianza de la composición**

Ya se tiene estipulado la creación del sello de garantía del CDP. Para generar mayor seguridad en el cliente y motivarlo a la compra se manejará una garantía de aceptación de la joya a conformidad, en donde se devolverá íntegramente el dinero si al momento de recibir la joya esta no llena las expectativas del cliente.

➤ **Precio del producto**

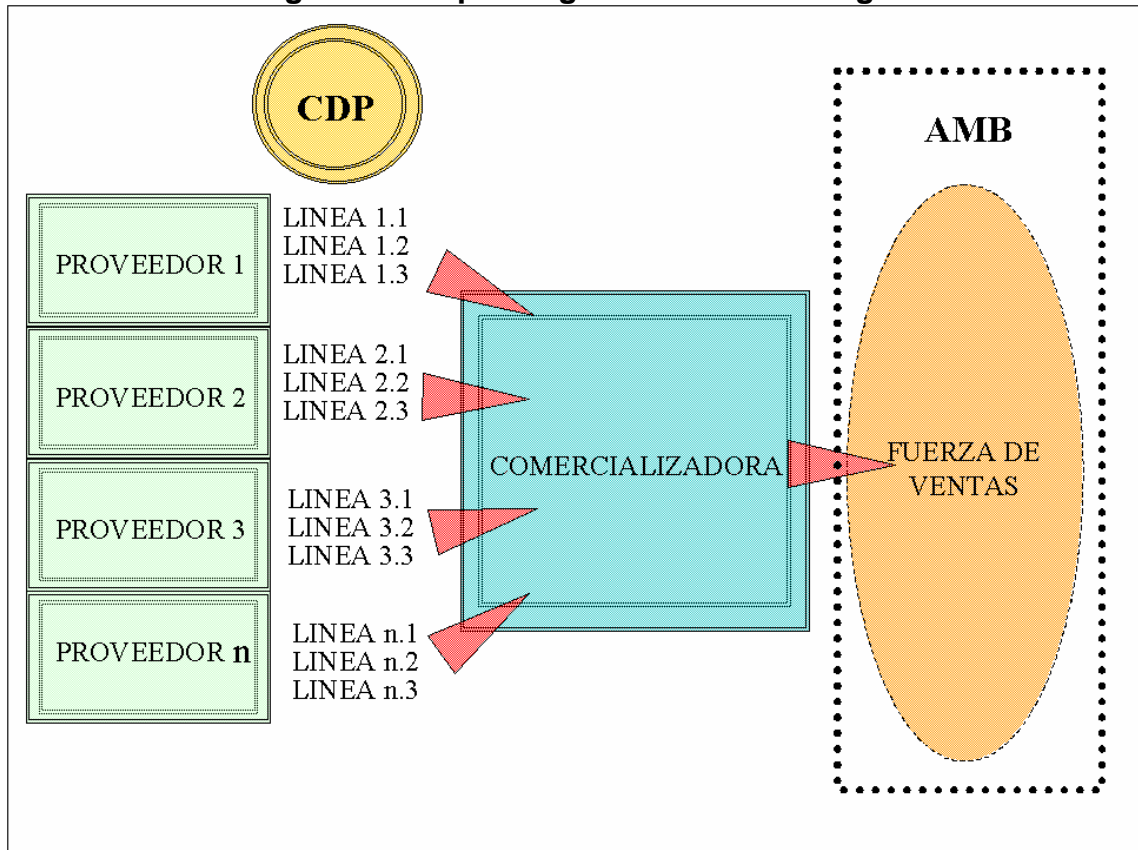
Los montos que las clientes potenciales están dispuestas a pagar por una joya no son altos. El monto entre \$20.000 y \$40.000 ocupa el primer lugar con un 36% seguida por un monto que oscila entre \$5.000 y \$20.000 con un 27%. Entre \$40.000 y \$60.000 un se mantiene un 15%. La recomendación es que la comercializadora debe empezar ofreciendo productos de bajo costo (inferiores a \$60.000 en todo caso) para tener mayor oportunidad de que las compradoras inviertan en los artículos y lograr un amplio nivel de ventas. Progresivamente y tras haber obtenido credibilidad, se pueden introducir artículos más costosos para atacar al mercado de estratos 5 y 6.

Lamentablemente el precio del gramo de oro no permitiría obtener márgenes de ganancia significativos, por lo que se recomienda trabajar inicialmente con plata y oro-plata. Estos metales obtuvieron mayor frecuencia de compra que el oro en el AMB.

## 7. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

### 7.1. ESQUEMA GENERAL PROPUESTO

Figura 33 Esquema general Bucaramanga



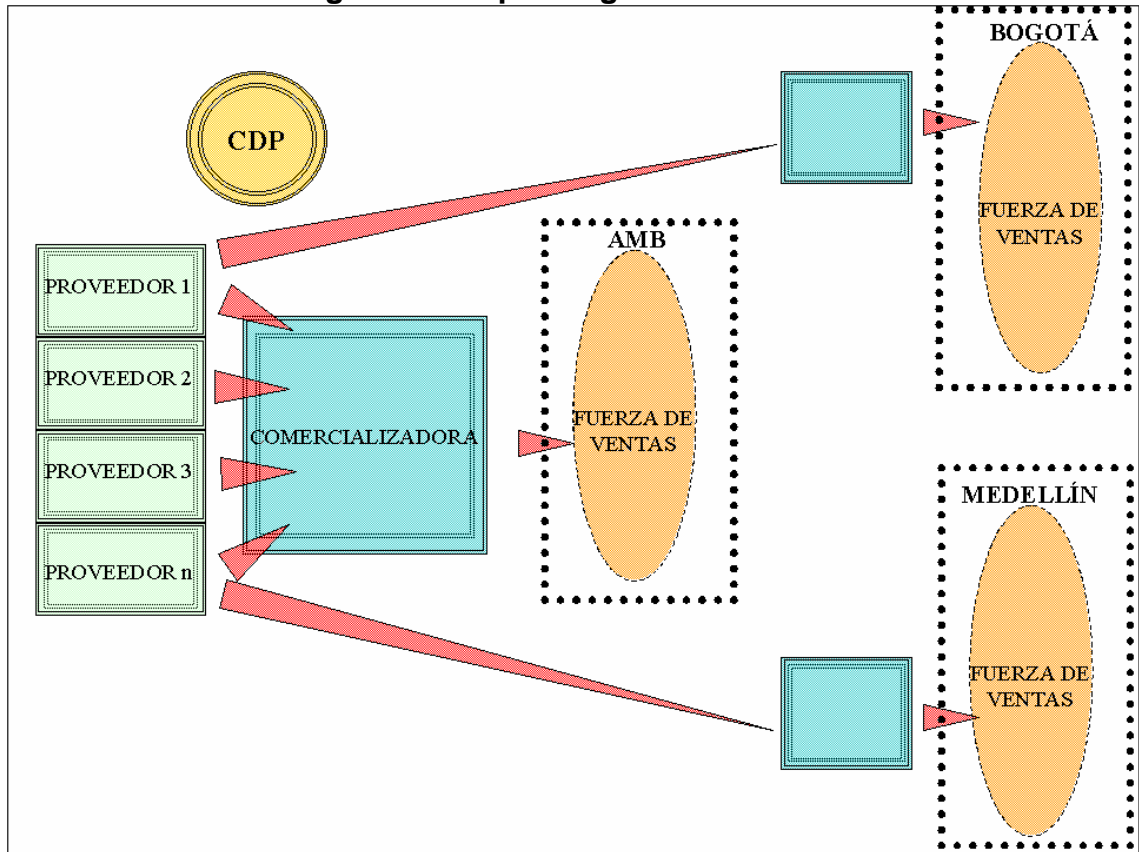
Fuente autor del proyecto

El esquema propuesto está conformado por tres grandes pilares fundamentales que son:

- **FUERZA DE VENTAS**
- **PROVEEDORES**
- **COMERCIALIZADORA**

Este esquema funcionaría a nivel local, como la primera fase del proyecto.

**Figura 34 Esquema general nacional**



Fuente autor del proyecto

En el esquema nacional, se dispondrán de comercializadoras en varias ciudades, alimentadas por la producción de los proveedores de Bucaramanga. las joyas deben aumentar el precio de manera que se absorban los costos por transporte hacia estas ciudades. Este esquema corresponde a una segunda fase a la cual se entra dependiendo del comportamiento de la primera fase.

### **7.1.1. Fuerza de ventas**

Una Fuerza de ventas es el conjunto de vendedores, que trabajan para un organismo y cuya principal función es la de realizar la venta de los productos producidos por dicha entidad. La fuerza de ventas se encargará de cubrir la

mayor cantidad de territorio, de manera que aseguren pedidos constantes y crecientes.

Para administrar una gran fuerza de ventas se necesita organización en la información, y más aún si se tiene en cuenta que la tendencia en los esquemas multinivel es aumentar gradualmente el número de vendedores. Es necesario contar con un sistema de información comercial (software) que ayude en esta función.

Para mantener en contacto a toda la fuerza de ventas, una opción es la web, permitiendo consultas y generando retroalimentación sobre información de clientes y desempeño, de manera que el sistema cubra a todos los integrantes de la comercializadora, utilizando la información reunida en beneficio mutuo.

### **7.1.2. Proveedores**

La función de los proveedores es suministrar el producto a la comercializadora. Los proveedores estarán organizados por línea de producto, es decir, cada cual fabricará su especialidad con el fin de asegurar mejores tiempos de manufactura.

### **7.1.3. Comercializadora**

La Comercializadora se encarga de administrar la Fuerza de ventas y organizar los pedidos para emitir las órdenes a los proveedores.

## **7.2. ORGANIZACIÓN Y CONSTITUCIÓN LEGAL**

### **PASOS**

- **Reunión de Socios**

Debe elaborarse un acta, en donde conste el día, hora y motivo de la reunión, así como el tipo de sociedad a constituir, el número de socios y el aporte de cada uno de ellos. Se elabora la minuta de constitución de la sociedad que será la base de la escritura pública.

- **Consulta y confirmación del nombre**

Se realiza por Internet en la base de datos de la Superintendencia de Industria y Comercio con el propósito de verificar si existe alguna empresa con el mismo nombre comercial, o por el contrario este puede ser usado por la comercializadora.

- **Legalización de la escritura pública ante Notaría**

La minuta de constitución se lleva ante un notario que la eleva al nivel de escritura pública.

- **Inscripción en la Cámara de Comercio**

Se diligencia la Carátula única empresarial, mediante la cual se obtiene:

- Matrícula mercantil.
- Registro del establecimiento de comercio.
- Certificado de existencia y representación legal.
- Registro de los libros de contabilidad: diario, mayor, balance, compras, ventas, sueldos, entre otros.
- Registro ante la DIAN, obteniendo el NIT, RIT y RUT.

- **Tramitar permisos de funcionamiento**

- Planeación Municipal: Oficina de planeación.
- Licencia de funcionamiento: Alcaldía.

### 7.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

El nivel más alto conformado por los socios, responsables del capital de trabajo de la comercializadora y de los lineamientos y decisiones estratégicas se denomina **Junta Directiva**.

La nómina necesaria para mantener un normal funcionamiento de la comercializadora, se planeó, de acuerdo a las tres funciones básicas que desempeñará la comercializadora.

- **Función de compras**

Para la función de ventas, se requiere a un profesional en carreras afines a la administración, que pueda mantener motivada a la fuerza de ventas mediante reuniones, capacitación en técnicas de ventas, etc. y mantener el control de las entregas de mercancía, además de supervisar las funciones de los dos cargos restantes. El cargo propuesto es **Director General** quién vigilará las acciones de la **Fuerza de Ventas** conformando el **Departamento de Mercadeo**.

- **Función de compras**

Para el manejo de las compras, se requiere una persona que posea experiencia en el campo de la joyería, que maneje la terminología y conozca los procesos productivos. El cargo propuesto es **Coordinador de Compras** que se encargará del **Departamento de Compras**.

- **Función de operaciones internas**



## **7.4. ESTRATEGIAS DE MERCADO**

### **7.4.1. Concepto del producto**

Las joyas son ornamentos de metales preciosos llevados desde la antigüedad por individuos de todas las culturas como adorno personal o como una insignia social. En la actualidad posee un valor especial, ya que se obsequia en celebraciones de carácter extraordinario, como graduaciones o matrimonios.

La joyería hace parte de la vanidad del ser humano, por eso es considerado un artículo de lujo. En el caso de la mujer; los aretes, anillos, brazaletes, pulseras y diferentes clases de joyas ya sea en oro, en plata o en diferentes metales preciosos, juegan un papel muy importante en los accesorios que pueden llevar en diferentes ocasiones.

El producto está elaborado por joyeros y orfebres santandereanos con tradición y respeto por el oficio. Los artículos recomendados son anillos, aretes y aros fabricados en plata u oro-plata.

### **7.4.2. Perfil del cliente**

El perfil del cliente se ajusta al comprador de productos multinivel tales como perfumería, cosméticos y lencería, que comparten junto con las joyas la característica de ser artículos de lujo y no de primera necesidad. Las mayores compradoras son las mujeres de estrato 3 en adelante y por su disposición a adquirir productos por catálogo se espera que se adapten rápidamente al producto de la joyería.

### **7.4.3. Objetivos corporativos**

- **OBJETIVO 1:** Reducir costos de ventas.
- **OBJETIVO 2:** Incrementar el nivel de participación en el mercado local, para avanzar hacia otros mercados a nivel nacional.

### **7.4.4. Estrategias de distribución**

El esquema utiliza la venta directa por catálogo para comercializar el producto. De esta manera el cliente no debe ir hasta la comercializadora para adquirir el producto, sino que la comercializadora va con el producto hasta el cliente, mediante un vendedor y un equipo (KIT) de ventas que contiene un catálogo con el que se exhiben los modelos de joyería.

La idea de la distribución enfocada en vendedores parte del principio de que cada individuo posee un mínimo círculo de personas conocidas, con calidad de prospectos (clientes potenciales) hacia una gran cantidad de productos, en este caso, la joyería (Para ver las posibilidades de prospectos, ver ANEXO F MANUAL DE VENTAS).

Si cada individuo pudiera ofrecer productos a estas personas y lograr ventas continuas obtendría un pequeño nicho de mercado personal. Cuando agote este pequeño mercado, podría expandirlo a través de las recomendaciones de sus familiares y conocidos. Si se suman varios vendedores, se sumarían varios nichos de mercados de este tipo, logrando contacto con una gran cantidad de prospectos en poco tiempo.

El uso del catálogo, elimina los altos riesgos por robo y costos de inventario, que se presentarían en el caso de manejar un paño con joyas, para cada vendedor.

Se planea implementar el proyecto piloto en el AMB (Área Metropolitana de Bucaramanga) y dependiendo del comportamiento de las ventas, extender la cobertura a otras ciudades del país.

#### **7.4.5. Estrategias de precio**

El precio final se calculó en base al costo del fabricante. El costo del fabricante es igual al 45% del precio final al público. Este porcentaje es utilizado por la mayoría de comercializadores e inclusive aumentado y distorsionado por algunos mayoristas, obteniendo ganancias superiores. Por el momento, esta proporción permitirá a la comercializadora ofrecer un precio competitivo frente a otros esquemas.

Como estrategia de introducción al mercado, en un principio el producto ofrecido mantendrá un rango de precios entre \$20.000 y \$60.000 ya que un precio menor a \$20.000 no justificaría la inversión y un precio mayor a \$60.000 no sería apropiado debido a que la empresa apenas estaría iniciando y forjando una imagen de credibilidad frente al cliente, además de que se correría el riesgo de no vender lo suficiente debido al alto precio (según datos obtenidos en la investigación de mercados). Más adelante y dependiendo de la respuesta del público se pueden replantear los precios finales.

#### **7.4.6. Estrategias de promoción**

- **Marca**

Se creará una marca para generar credibilidad y confianza ante el cliente. Es importante hacer énfasis en la filosofía “Producto Colombiano hecho a mano” a través de los catálogos e impresos que se muestren al público para forjar una imagen de familiaridad con el prospecto.

- **Promoción en Periódico**

Como estrategia de publicidad se planea publicar avisos en el periódico en cada época de ventas altas, para fomentar la imagen de credibilidad de la comercializadora y atraer nuevos vendedores y nuevos clientes.

#### **7.4.7. Estrategias de comunicación**

- **Voz a voz**

Se pretende que la publicidad voz a voz, sea el principal medio de difusión de información de la comercializadora. El vendedor promocionará a cada comprador potencial los productos junto con la posibilidad de vincularse a trabajar como vendedor con la comercializadora.

- **Línea telefónica de atención al cliente**

Se mantendrá una línea de atención al cliente, cuyo número se imprimirá en los catálogos para resolver las preguntas, atender las inquietudes y los comentarios de los compradores, los potenciales vinculados y los vendedores. Se dispondrá de 2 horas diarias dentro del horario de oficina para que el Director General o en su defecto la Secretaria General reciban las llamadas.

- **Estrategia Party plan**

Se realizarán reuniones de promoción de ventas en las casas de los vendedores ó en la sede de la comercializadora.

#### 7.4.8. Estrategias de servicio

El servicio de la visita de venta, visita de entrega del producto y visita de mantenimiento de cliente serán cubiertas por cada vendedor. El producto contará con garantía de calidad <sup>35</sup> y factura de compra.

#### 7.4.9. Infraestructura

La comercializadora puede ubicarse en alguna zona comercial estrato 4 o superior, con el fin de reflejar estatus frente a los vendedores y clientes. Sería ideal ubicarla en una zona comercial que cuente con seguridad privada las 24 horas, asegurando tranquilidad para inversionistas y empleados administrativos.

La oficina debe contar con un salón (6\*6 MT) con mínima capacidad para 10 sillas, para realizar las reuniones y capacitaciones de la fuerza de ventas, además del espacio necesario para disponer de dos computadores, dos sillas y dos escritorios, mínimo y el espacio para ubicar dos mesas de trabajo, un cajón y una caja fuerte (5\*5 MT).

**Cuadro 51 Muebles, enseres y equipo necesario para el funcionamiento**

ACTIVOS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO CON IVA (\$)	TOTAL CON IVA (\$)
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Impresora	1	300.000	300.000

<sup>35</sup> Certificado de composición química del CDP.

Telefax	1	385.000	385.000
Teléfono	1	50.000	50.000
Mesas de trabajo manual	2	60.000	120.000
Sillas	10	30.000	300.000
Escritorios	2	150.000	300.000
tablero acrílico	1	80.000	80.000
alarma	1	200.000	200.000
Caja fuerte	1	200.000	200.000
<b>TOTAL</b>			
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>1.935.000</b>
<b>EQUIPO DE CÓMPUTO</b>			
Software y equipo	2	2.550.000	5.100.000

Fuente Autor del proyecto

## 7.5 ANÁLISIS DOFA

- **Ventajas**

- El cliente no tiene necesidad de ir hasta el producto, sino que el producto llega hasta el cliente mediante una persona conocida para él, lo que aumenta las posibilidades de lograr la venta.
- El hecho de ofrecer las joyas por catálogo disminuye el factor de inseguridad, al evitar transportar el muestrario completo de las joyas.

- **Riesgos**

- La cultura de compra de la joyería tradicionalmente es la de palpar y probarse los artículos que se van a adquirir, lo que va en contra del esquema, en donde el comprador solo entra en contacto físico con el artículo una vez que halla pagado el 50% del valor y el vendedor se lo halla llevado a su domicilio para recoger el 50% restante.

- El riesgo de que un elevado incremento en el tamaño de la fuerza de ventas, desborde el nivel de producción dejando pedidos sin entregar, es un problema contra el que muchas empresas luchan y que se ataca con procesos más eficientes de producción y subcontratación en otros talleres satélite.
  
- El tamaño de la fuerza de ventas también puede llevar a que su administración se dificulte cada vez más día tras día. Para ello se contaría con el Sistema de Información e incrementos regulares del tamaño de la base de datos. Si llegado el caso resultara muy complicado el proceso de pago de nómina, se podría estudiar la posibilidad de contratar a un asistente.

**Cuadro 52 Matriz DOFA Esquema de comercialización**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
-Llevar producto hasta el cliente -Ofrecer precios más económicos. -Poco gasto en publicidad e infraestructura. -El catálogo disminuye el riesgo de robo del inventario.	-Cliente gusta de tocar y probarse la joya que va a comprar. -Poca credibilidad inicialmente.
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
-Gran potencial de crecimiento de la fuerza de ventas. -Gran potencial de crecimiento en las ventas.	-Elevado nivel de pedidos que desborde la capacidad productiva. -Aumento desmedido de la fuerza de ventas. -Riesgo de guerra de precios. -Riesgo de copia de modelos.

Fuente Autor del proyecto

## 7.6. POLÍTICAS RELACIONADAS CON PROVEEDORES

El proyecto busca aumentar la comercialización del producto fabricado por los joyeros santandereanos, lo que implicará un aumento en los ingresos para toda la cadena de la joyería Santandereana. Se busca encontrar y organizar proveedores que permitan a la comercializadora competir de manera eficaz, para que abastezcan los pedidos según líneas de producto, con suficiente calidad, entregas oportunas y costos razonables. Las estrechas relaciones entre cliente y proveedor deben caracterizarse por el reconocimiento de los siguientes conceptos:

- La importancia del proveedor en la consecución de los objetivos de la organización.
- El desarrollo de relaciones que beneficien a las dos partes, mediante la aplicación de negociaciones del tipo "gana-gana".
- La adopción de una conducta de confianza, transparencia y honestidad.

Cuando las relaciones cliente-proveedor redundan en negociaciones del tipo "gana-gana", en donde ambos actores perciben los beneficios esperados, se dispone de apoyo para desarrollar programas de calidad o resolver problemas mediante medidas o actividades tales como capacitación, reuniones conjuntas de trabajo, reconocimientos y celebración de acuerdos de largo plazo para el mejoramiento de la capacidad en el cumplimiento de los requisitos.

Bajo el presente esquema, el hecho de incorporar a los proveedores como accionistas garantizaría la calidad de las joyas en cuanto a composición y para ello es necesario concientizarlos de que una joya tacada o adulterada que fuese descubierta estaría afectando la imagen de **su propia** comercializadora.

### 7.6.1. Evaluación de proveedores

La evaluación se lleva a cabo en cada recepción de pedidos. El Supervisor de ventas es el encargado de recepcionar los productos y de llevar este control. Estas medidas son objetivas, ya que provienen del resultado de un cálculo y no de una opinión. Estas son las características a evaluar, los indicadores y la ponderación correspondiente que producen una calificación sobre 100%.

**Cuadro 53 Indicadores de evaluación de proveedores**

CRITERIO	INDICADOR	MÉTODO DE MEDICIÓN	PONDERACIÓN
CALIDAD TÉCNICA	(%) Porcentaje de unidades sin defectos	Prueba visual	60%
		Prueba en laboratorio de certificación de metales	CUMPLE
CUMPLIMIENTO DE PLAZOS	(%) Porcentaje de pedidos dentro del tiempo	Conteo y Control de fecha	40%
<b>TOTAL</b>			<b>100%</b>

Fuente Autor el proyecto.

#### ➤ Calidad técnica

Corresponde al acabado y a la fidelidad en la composición química de la joya (liga). Los defectos de acabado se miden mediante prueba visual. Las inconsistencias de composición se miden mediante prueba en el laboratorio de certificación de materiales (espectrómetro de fluorescencia de rayos X EDX-800HS para la determinación del contenido de metales) con que cuenta actualmente el CDP de Joyería. Esta última prueba se efectuaría a un pedido de cada proveedor tomando una muestra aleatoria al azar. En caso de hallar

una sola joya tacada, el indicador mostraría un NO CUMPLE, y se estudiaría la posibilidad de prescindir del proveedor tanto como proveedor como accionista en Junta de Socios.

#### ➤ **Cumplimiento de plazos**

Corresponde a la entrega oportuna del pedido completo en la fecha establecida. Se mide mediante el conteo de las unidades del pedido y el control de la fecha de entrega.

Si la calificación presenta alguna disminución, debe ponerse al tanto al taller proveedor para que tome acciones correctivas al respecto. Si la calificación baja del 90%, reflejaría la incapacidad del proveedor para abastecer a la comercializadora y deberán tomarse medidas correctivas o reemplazarse siguiendo todo el proceso nuevamente.

#### **7.6.2. Diseños**

Dos meses antes de iniciar cada semestre, los proveedores deben presentar la propuesta de los diseños para que la junta de socios de la comercializadora escoja los diseños que se venderán durante el semestre y se incluirán en el catálogo.

Se plantea manejar diseños exclusivos para la comercializadora.

#### **7.6.3. Organización de órdenes de pedido**

En el transcurso del día se recopilarán los pedidos en la base de datos, hasta que llegada la terminación del día se organicen por referencias y por proveedor.

Los proveedores recibirán vía telefónica la descripción de los pedidos de las referencias que les correspondan, de manera que cada uno fabrique el producto de su especialidad.

El tiempo estipulado para la entrega de los pedidos es de máximo 4 días, tiempo suficiente teniendo en cuenta que el proceso de fundición se puede realizar en una mañana para repartir las piezas en la tarde. Un operario normal realiza el proceso de mano de obra de 5 anillos por día<sup>36</sup>, para un total de 25 anillos por semana. Luego con dos operarios se podrían lograr aproximadamente 100 anillos en 15 días. Dado que alterno a la comercializadora los proveedores continuarán trabajando con sus canales habituales, cada proveedor deberá utilizar métodos para incrementar su capacidad productiva si llegará el caso de verse impedido de entregar un pedido a tiempo (con subcontratación de mano de obra).

Cada proveedor tendrá plena libertad de fabricar stocks de seguridad para asegurar tiempos de respuesta cortos.

#### **7.6.4. Transporte de la mercancía**

Para los transportes locales cada proveedor enviará la mercancía hacia la comercializadora de manera normal, salvo que el valor de esta sobrepase el \$1.000.000. Queda bajo el criterio del proveedor enviar la mercancía utilizando el servicio gratuito de escoltas de la Policía Nacional o un servicio de transporte de valores

**Cuadro 54 Tarifa urbana empresa transportadora de valores**

<b>TARIFA POR SERVICIO URBANO</b>	<b>VALOR (\$)</b>
Costo de movilización por cada parada (recogida + entrega)	28.000
Tarifa mínima por servicio	35.000

<sup>36</sup> Se utilizaron los anillos ya que es la pieza de mayor pedido. Datos estimados de producción suministrados por un fabricante joyero.

<b>TOTAL</b>	<b>91.000</b>
--------------	---------------

Fuente Transportadora de valores Atlas

Para los transportes a otras ciudades se planea enviar paquetes vía terrestre que no superen los 30 Kg. de peso, ya que la empresa de transportes mantiene un valor de \$10.700 por flete más 1% del valor de la mercancía para joyería. Para envíos de joyería de más de 30 Kg. el precio aumenta considerablemente.

**Cuadro 55 Tarifa nacional empresa transportadora**

TARIFA	VALOR (\$)
Valor Flete	10.700
Porcentaje 1% del valor	
<b>TOTAL</b>	<b>10.700</b>

Fuente TCC

30 Kg. = 30.000 Gr. Y dado que el peso promedio de un anillo para mujer ronda entre los 7 y 9 Gr <sup>37</sup>. se podrían enviar:

$$( 30.000 / 9 < X < 30.000 / 7 ) = ( 3333 < X < 4286 )$$

Cantidades suficientemente grandes como para llenar un paquete con el pedido de una semana. Como no se desea manejar inventario, se enviarán semanalmente la mercancía correspondiente al pedido de la semana. Esto representa un aumento en el tiempo de entrega al cliente final (aproximadamente de 2 días más) y un aumento en los costos fijos por concepto de transporte. (**\$10.700 \* 4 semanas = \$42.800 semanales**)

$$\mathbf{\$10.700 + 1\% (X) = COSTO TOTAL ENVIO}$$

**EJEMPLO:**

$$\mathbf{X = 1.323 \text{ UD. Valor unitario comercial} = \$50.000}$$

$$\mathbf{\text{Costo total mercancía} = \$66.150.000}$$

$$\mathbf{1\% * \$66.150.000 = \$661.500}$$

$$\mathbf{\text{Costo total envío} = \$10.700 + \$661.500 = \$672.200}$$

<sup>37</sup> Dato estimado suministrado por fabricante joyero.

## **7.7. POLÍTICAS RELACIONADAS CON VENDEDORES**

### **7.7.1. Selección de vendedores**

El vendedor invita a una persona de potencial vinculación para que asista a la reunión que presidirá el Director general de la comercializadora. En la reunión se expondrán las ventajas de trabajar como vendedor y se responderán las preguntas y objeciones. Si hay alguna persona que se encuentre interesada en vincularse, se exigirá hoja de vida y se verificarán las referencias personales y laborales. Si las referencias son reales y apropiadas (honradez, responsabilidad, preferiblemente con experiencia en ventas) se realiza la contratación registrando al nuevo vendedor en el registro de vinculados del Sistema de Información en donde queda matriculada.

### **7.7.2. Control**

Se exigirá la firma de un pagaré en blanco, que sirva de garantía en caso de extravío de las joyas o robo. Esto con el fin de ejercer un efectivo control sobre la manipulación de joyas y dinero por parte de los vendedores.

### **7.7.3. Inducción y entrenamiento**

Debe enseñarse a los vendedores a ser asesores de ventas o consultores, no solo empujadores de productos. Nada es constante excepto el cambio y en ningún caso es más cierto que en las ventas. Por lo tanto, existe una necesidad constante de mantenerse al tanto de los cambios en los productos, mercados y objetivos empresariales y volcar este conocimiento sobre la fuerza de ventas, para maximizar el valor de cada vendedor.

**Cuadro 56 Comparación nuevos conceptos vs. antiguos conceptos de vendedores**

<b>EMPUJADOR DE PRODUCTOS</b>	<b>ASESOR DE VENTAS O CONSULTOR</b>
Interesados en hacer una venta	Desarrolla una visión de largo plazo con

inmediata. Muestra poca preocupación por el largo plazo.	los clientes.
Pone énfasis en beneficios particulares del producto sin importarle la necesidad del cliente.	Identifica los problemas de los clientes y sugiere soluciones
Utiliza tácticas de mucha presión, a veces no éticas, para cerrar una venta.	Confía en proporcionar información útil y servicio para asegurar el negocio.
Trabaja solo y tiene poco conocimiento especial del producto.	Muchas veces trabaja como miembro de un equipo de especialistas.
Maneja todo el papeleo y muchas veces rechaza el seguimiento.	Utiliza la computadora para respaldar el esfuerzo de ventas y da seguimiento para asegurar la satisfacción del cliente.
Ignora al personal de marketing de la oficina central; considera que es una molestia o estorbo para la venta de campo.	Trabaja de cerca con el personal de apoyo en marketing de las oficinas centrales.

Fuente Administración de ventas

**Cuadro 57 Beneficios de los programas de capacitación**

TIPO DE PROGRAMA	CORTO PLAZO	LARGO PLAZO
<b>CAPACITACIÓN INICIAL</b>	Desarrollo más rápido	Mayor control de la fuerza de ventas
<b>CAPACITACIÓN CONTINUA</b>	Mejor claridad del papel a desempeñar Mejoramiento de la moral Mayor satisfacción en el trabajo	Mejores relaciones con los clientes Menor rotación Incremento en ventas Mayores utilidades de la compañía

Fuente Administración de ventas

Debe recordarse que en todas las organizaciones grandes o pequeñas, se deben primero determinar las necesidades reales de capacitación de los vendedores y después llenar los vacíos para obtener el máximo beneficio del programa de capacitación de ventas.

El pènsum sugerido se muestra a continuación.

#### 7.7.3.1. Programa inicial de capacitación en ventas

## ❖ **PERFIL DEL USUARIO**

Diseñado para el vendedor de reciente contratación.

## ❖ **DURACIÓN**

Se prevé que esta capacitación se realice durante los días hábiles correspondientes a las dos primeras semanas de trabajo.

## ❖ **OBJETIVOS**

- Asimilar a los nuevos vendedores en la organización y familiarizarlos con las funciones de la empresas.
- Brindar inducción y entrenamiento para convertir a los vendedores en generadores de ventas de primer nivel.

## ❖ **CONTENIDO DEL PROGRAMA**

- Conocimiento de la empresa.
  - Políticas generales.
  - Políticas de ventas (llamadas, manejo de devoluciones, redacción de pedidos)
- Conocimiento del producto.
  - Líneas y usos de los productos.
  - Conocimiento de los competidores y de la industria en general.
    - Explicación general sobre el negocio.
- Conocimiento de los clientes y del mercado.
- Conocimiento del proceso de venta y técnicas de venta.
  - Prospección.
  - Planeación de la visita.

- Acercamiento al prospecto.
- Presentación de ventas.
- Satisfacción de objeciones.
- Cierre de la venta.
- Seguimiento.
- Conocimiento de manejo del Sistema de Información comercial.
- Entrega del equipo (KIT) de ventas personal.
  - Explicación general sobre su uso.

### **7.7.3.2. Programa continuo de capacitación en ventas**

#### **❖ PERFIL DEL USUARIO**

Diseñado para vendedores experimentados (6 meses en delante de desempeño).

#### **❖ DURACIÓN**

Es más corto y más intensivo. A diferencia del programa inicial realiza cobertura de tópicos especializados. Se proyecta un seminario cada trimestre y conferencias frecuentes de máximo 1 hora, todo durante el día sábado.

#### **❖ OBJETIVOS**

Mantener a toda la fuerza de ventas informada acerca de los cambios en los productos, los mercados, la competencia, las políticas de la empresa, las estrategias de comercialización, las tendencias de la industria y reforzar las habilidades de venta.

### **7.7.3.2. Recursos**

#### **❖ MÉTODOS DE CAPACITACIÓN GRUPAL**

Seminarios que contendrán:

- Conferencias.
- Discusión en grupo.
- Juegos de simulación.

#### **❖ MÉTODOS DE CAPACITACIÓN INDIVIDUAL**

- Conferencias personales.
- Manual.

#### **❖ MATERIALES DE INSTRUCCIÓN**

- Salón.
- Sillas.
- Tablero en acrílico.

### **7.7.3.3. Evaluación del programa**

Con el fin de mantener el programa de capacitación bajo revisión y mejoramiento constante, se evaluará teniendo en cuenta cuatro niveles:

#### **❖ EN EL CORTO PLAZO**

##### **○ PRIMER NIVEL –Nivel de reacción**

Se tienen en cuenta las actitudes y opiniones personales hacia el programa. Para medir este nivel se utilizará una pequeña encuesta que llenarán los asistentes.

- **SEGUNDO NIVEL – Nivel de conocimientos**

Se tienen en cuenta los principios, hechos y técnicas absorbidas por los vendedores. Ellos deberán presentar las pruebas que confirmen o desvirtúen la efectividad del programa. Se realizarán pequeñas evaluaciones escritas con preguntas de selección múltiple.

- ❖ **EN EL LARGO PLAZO**

- **TERCER NIVEL – Nivel de resultados**

Se evalúan los cambios en el desempeño. Los informes individuales de ventas servirán para hacer efectiva la evaluación sobre la efectividad del programa de capacitación.

## **7.8. PLAN DE COMPENSACIÓN**

Para escoger un plan de compensación adecuado, debe tenerse en cuenta que satisfaga las expectativas del empleado, reteniendo a los más competentes así como también las expectativas de la empresa, generando una rentabilidad apropiada.

### **7.8.1. Personal administrativo**

El personal administrativo recibirá un salario fijo mensual mas prestaciones legales correspondientes.

**Cuadro 58 Planes de combinación de compensaciones**

<b>NÓMINA FIJA</b>	<b>SUELDO MENSUAL SIN PRESTACIONES (\$)</b>	<b>PRESTACIONES (52.9%)</b>	<b>SUELDO MENSUAL CON PRESTACIONES (\$)</b>
Director General	1.000.000	529.000	1.529.000
Coordinador de Compras	600.000	317.400	917.400
Secretaria general	408.000	215.832	623.832
<b>TOTAL</b>	<b>2.008.000</b>	<b>1.062.232</b>	<b>3.070.232</b>

Fuente Administración de ventas

El contador se mantendrá como empleado temporal y se le pagará una suma fija (\$100.000) por realizar el seguimiento, asesoría y firmar documentos contables.

### 7.8.2. Vendedores

Para los vendedores se planea una combinación de compensaciones con comisiones por ventas y vinculados más bonificaciones.

**Cuadro 59 Planes de combinación de compensaciones**

<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
-Proporciona la mayor flexibilidad y control sobre los vendedores, puesto que pueden recompensarse todas las actividades deseables. -Proporciona seguridad e incentivos a la vez. -Permite reforzamiento frecuente e inmediato del comportamiento deseado de ventas.	-Puede resultar complejo y difícil de comprender. -Puede resultar caro de administrar, sobre todo si no esta computarizado. -Puede fracasar en el logro de los objetivos administrativos si no se le concibe con cuidado.

Fuente Administración de ventas

#### 7.8.2.1. Comisiones por ventas y por vinculados

Este método es coherente con los objetivos organizacionales planteados, puesto que enlaza los costos por ventas directamente con el desempeño de estas. De esta manera se evita separar un porcentaje fijo de las ganancias para cubrir los sueldos de los vendedores una vez vencido el período mensual

(OBJETIVO 1: Reducir costos de ventas). Es importante brindar espacio para que la comercializadora comience a “tomar vuelo” y no ahogarla con sueldos altos o costos iniciales innecesarios. Aunque es verdad que este método de compensación no ofrece gran seguridad para el vendedor con poco tiempo de trabajo, se espera que el perfil predominante del vendedor vinculado sea de mujeres que buscan un ingreso adicional para sus hogares, elemento que garantiza que la estabilidad de su economía personal y familiar dependa exclusivamente de sus ventas.

El hecho de adicionar comisiones por vinculados procura mantener suficientemente motivada a la fuerza de ventas, con tal de conseguir el segundo objetivo corporativo (OBJETIVO 2: Incrementar el nivel de participación en el mercado local, para avanzar hacia otros mercados a nivel nacional). Además, se sugiere que no exista un tope determinado para los ingresos de los vendedores. De este modo se espera que cada vendedor procure mantener un nivel apropiado en sus ventas y busque ampliar su abanico de prospectos tanto a nivel de clientes como a nivel de vinculados, mejorando el monto de sus porcentajes y premios.

El monto de la comisión por ventas corresponderá al 25% del precio de venta de la(s) pieza(s), mientras que la comisión por vinculados corresponderá al 2% de las ventas de los vinculados “hijos” y al 1% de los vinculados “nietos”. Estos porcentajes son superiores al 1,5% de comisión por vinculados que se ofrecen en otras empresas de venta directa del AMB.

A continuación se explica mediante un ejemplo como se manejarán las comisiones por ventas y por vinculados.

- ❖ El vendedor A vinculó al vendedor B (A es “padre” de B), así que además de recibir la comisión normal por sus propias ventas, recibe un porcentaje del

2% sobre las ventas netas de B, es decir, el 2% de \$80.000 correspondiente a \$1.600.

**Cuadro 60 Ganancias vendedores A y B**

	<b>VENTAS NETA</b>	<b>COMISIONES POR VENTAS (25%)</b>	<b>PORCENTAJES POR VINCULADO 1 (2%)</b>
<b>VENDEDOR A</b>	\$ 100,000	\$ 25,000	\$ 1,600
<b>VENDEDOR B</b>	\$ 80,000	\$ 20,000	

Fuente Autor del proyecto

- ❖ Después, el vendedor B vincula al vendedor C (B se convierte en “padre” de C), de manera que además de recibir la comisión normal por sus propias ventas, recibe un porcentaje de 2% sobre las ventas netas de C, es decir el 2% de \$90.000 que es igual a \$1.800.

**Cuadro 61 Ganancias vendedores B y C**

	<b>VENTA NETA</b>	<b>COMISIONES POR VENTAS (25%)</b>	<b>PORCENTAJES POR VINCULADO 1 (2%)</b>
<b>VENDEDOR B</b>	\$ 80,000	\$ 20,000	\$ 1,800
<b>VENDEDOR C</b>	\$ 90,000	\$ 22,500	

Fuente Autor del proyecto

- ❖ En esta tabla se aprecia la relación entre A, B y C (A es “abuelo” de C) en donde A recibe porcentaje por ventas correspondiente al 1% de las ventas de C, es decir, un 1% de \$90.000 correspondiente a \$900.

**Cuadro 62 Ganancias vendedores A, B y C**

	VENTA NETA	COMISIONES POR VENTAS (25%)	PORCENTAJES POR VINCULADO 1 (2%)	PORCENTAJES POR VINCULADO 2 (1%)
<b>VENDEDOR A</b>	\$ 100,000	\$ 25,000	\$ 1,600	\$ 900
<b>VENDEDOR B</b>	\$ 80,000	\$ 20,000	\$ 1,800	
<b>VENDEDOR C</b>	\$ 90,000	\$ 22,500		

Fuente Autor del proyecto

- ❖ Finalmente se observan las ganancias reales, producto de comisiones por ventas netas propias mas comisiones por vinculados.

**Cuadro 63 Ganancias reales**

	GANANCIAS REALES
<b>VENDEDOR A</b>	\$ 27,500
<b>VENDEDOR B</b>	\$21.800
<b>VENDEDOR C</b>	\$ 22,500

Fuente Autor del proyecto

Los vendedores no tendrán límite de vendedores vinculados. Esta medida busca generar un aumento en la fuerza de ventas ya que a mayor número de vendedores vinculados mayores serán las ganancias reales. De la misma manera se espera que los vinculadores se mantengan motivando a sus respectivos vinculados, aumentando de esta forma el nivel de ventas general de la comercializadora. Todavía no se estipuló un límite para la entrada de comisiones por vinculados, pero se atará a un nivel convenido de ventas para permitir que esas comisiones se sigan recibiendo (esto con el fin de evitar personas que reclutan vendedores para ganar comisiones por vinculados pero no generan utilidades por concepto de ventas).

### **7.8.2.2. Bonificaciones**

El premio como herramienta motivacional busca mantener un buen nivel de ventas y generar una sana competencia entre vendedores. Se premiará con \$200.000 a cada uno de los tres vendedores que alcancen los tres mayores niveles de ventas de cada trimestre.

Generalmente es mejor que los premios se paguen tan pronto como sea posible una vez que se les ha ganado, a fin de que exista un reforzamiento positivo del comportamiento del vendedor deseado. Si se le paga anual o semestralmente, el premio tiende a perder su eficacia para estimular un desempeño superior. Probablemente la mayor ventaja de los planes de premios es su flexibilidad para adaptarse con rapidez a los esfuerzos individuales y grupales hacia los objetivos organizacionales cambiantes.

## **7.9. POLÍTICAS DE VENTAS**

### **POLÍTICA DE CRÉDITO**

55% de contado

45% en 30 días

Las siguientes son las condiciones que motivan el completo pago de la deuda.



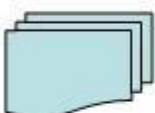

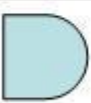



- Se asume que las personas pertenecientes al mercado 3, 4, 5 y 6 poseen capacidad de pago suficiente como para adquirir los artículos con los precios ofrecidos.

- El vendedor se basa en el historial y confianza en el cliente, que muy posiblemente se recomendó por alguna persona de su círculo social.
- Una vez recibida la pieza, El cliente firma un documento de compromiso de pago (pagaré).

## 7.10. DIAGRAMAS DE PROCEDIMIENTOS

Se escogieron los procedimientos importantes para una comercializadora como lo son los referentes a las ventas. Para representar estos procedimientos críticos se utilizaron **Diagramas de flujo funcional**, que permiten visualizar los procedimientos en forma global relacionando fácilmente a las personas o dependencias de la empresa involucradas en la ejecución del procedimiento<sup>38</sup>.

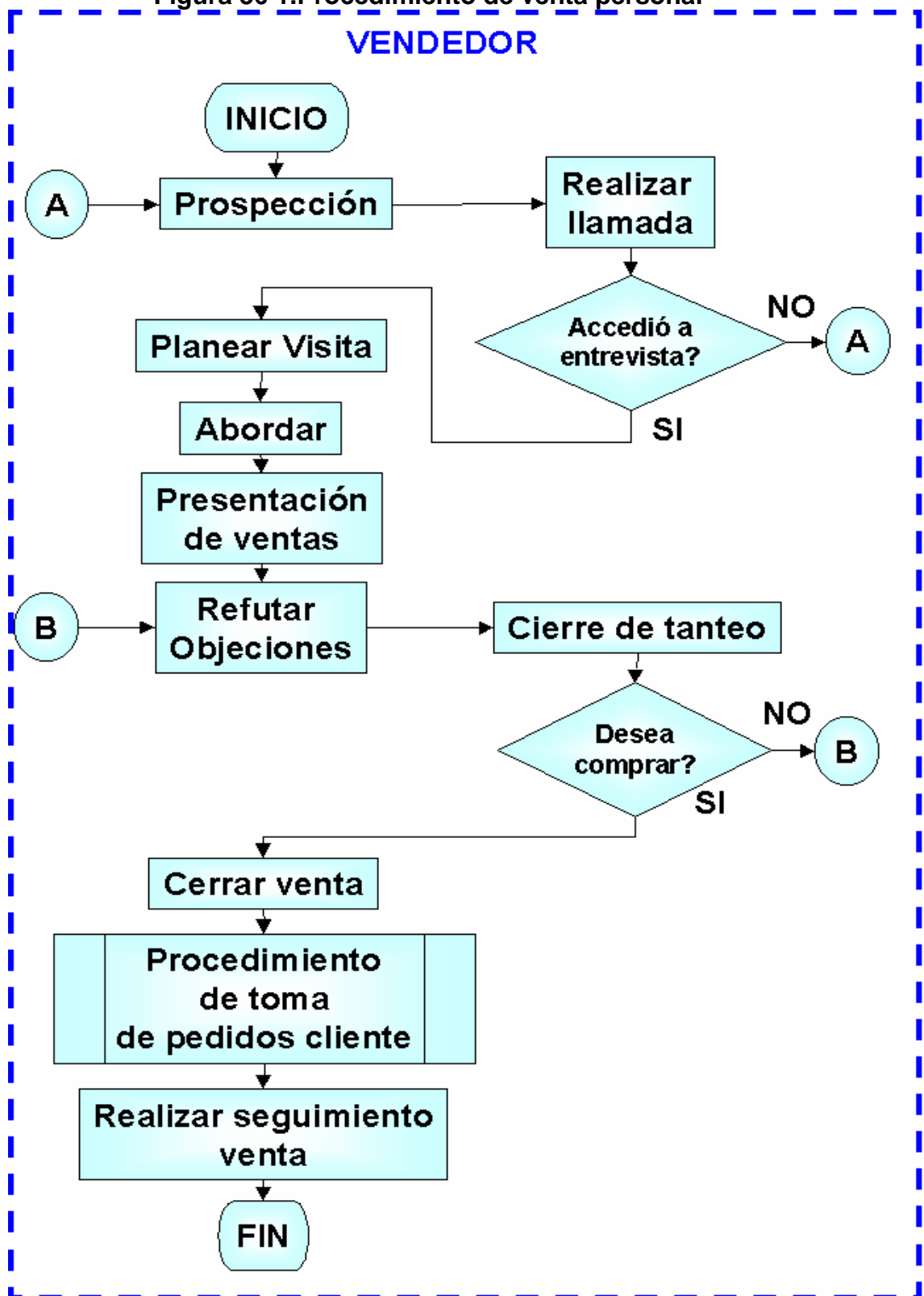
**Cuadro 64 Símbolos de procedimientos**

Símbolo	Significado
	<b>Rectángulo:</b> se utiliza para describir cualquier tipo de actividad.
	<b>Rectángulo doble:</b> se emplea cuando se hace referencia a otro procedimiento generado en ese momento.
	<b>Rectángulo con la parte inferior redondeada:</b> hace referencia a una actividad en la cual se han generados documentos en papel (original y copias).
	<b>Diamante:</b> indica que en ese momento las condiciones del procedimiento pueden variar dependiendo de las condiciones preestablecidas. Del símbolo deben partir dos flechas: una marcada con SI, cuando se cumple la condición preestablecida y la otra marcada con NO, para el caso contrario.
	<b>Letra D:</b> indica que los documentos deben esperar un momento antes de continuar con el procedimiento.
	<b>Círculo:</b> hace las veces de conector, se denota con letras y se emplea cuando no existe suficiente espacio para dibujar la totalidad del diagrama.
	<b>Ovalo:</b> indica el comienzo y final del procedimiento
	<b>Flecha:</b> indica la secuencia de actividades y puede ser ascendente, descendente o lateral.

Fuente Ortiz, Néstor Raúl. Análisis y mejoramiento de los procesos en la empresa.1999.

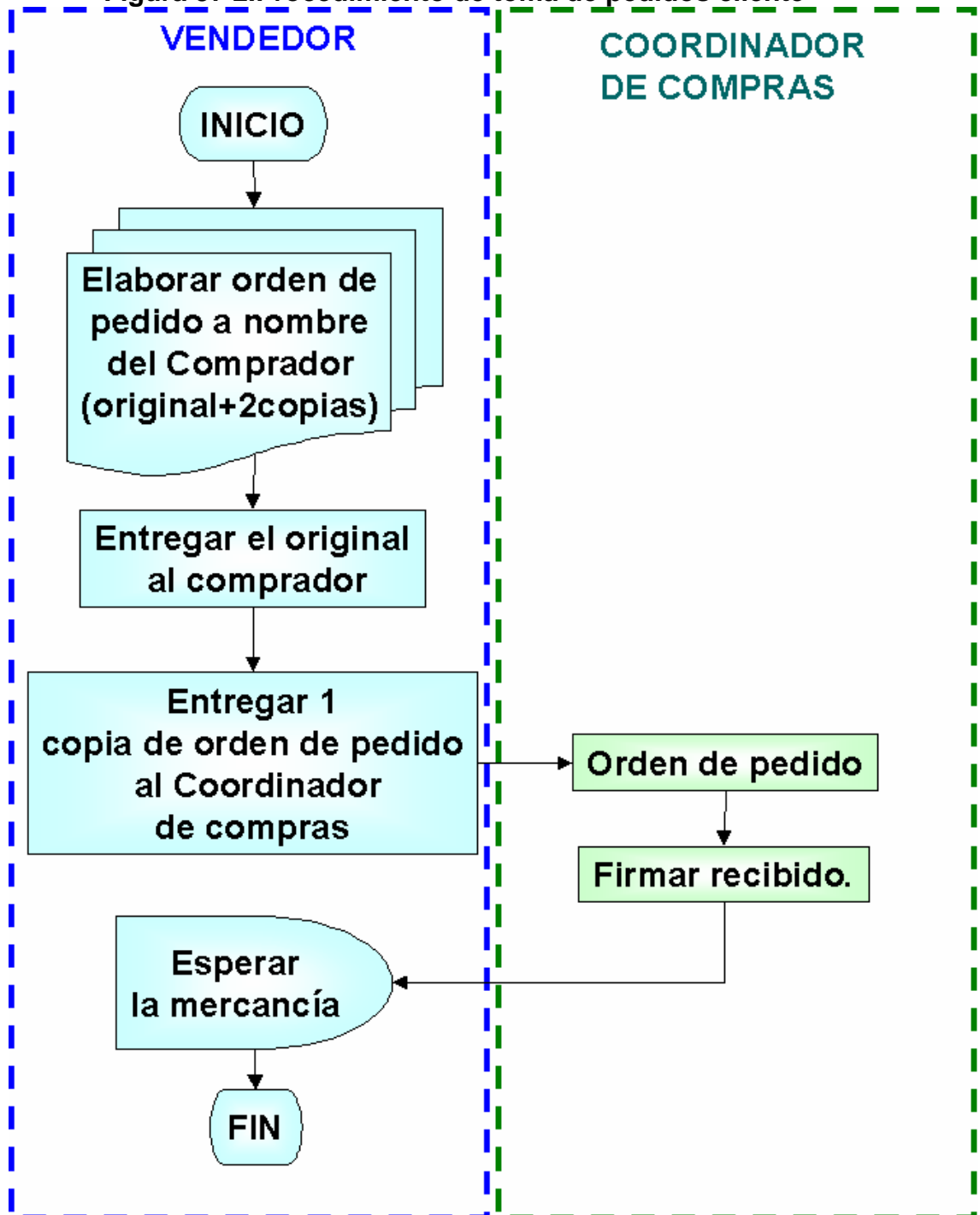
<sup>38</sup> ORTIZ, Néstor Raúl. Análisis y Mejoramiento de los procesos en la empresa. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. 1999.

Figura 36 1. Procedimiento de venta personal



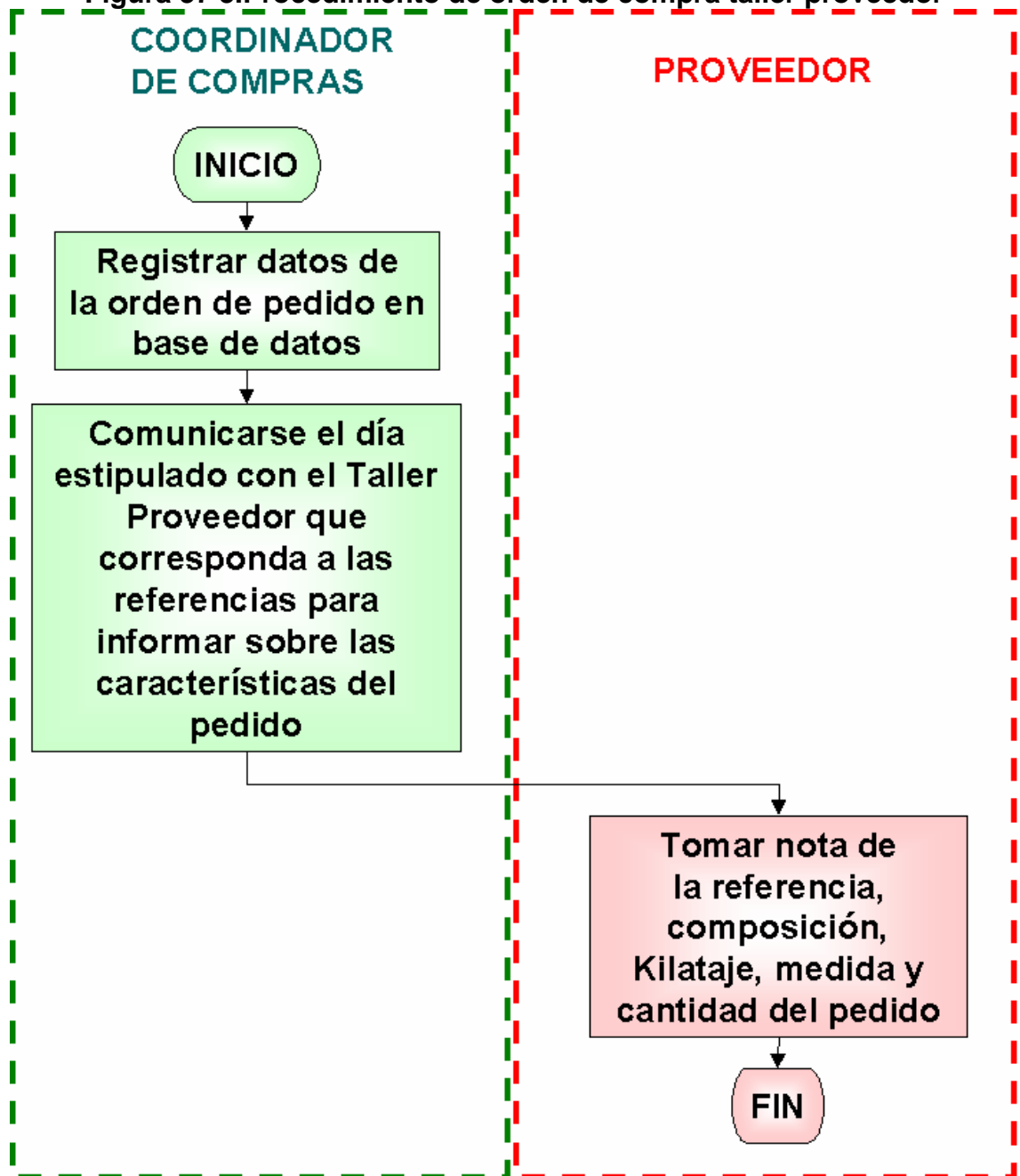
Fuente Autor del proyecto

Figura 37 2.Procedimiento de toma de pedidos cliente



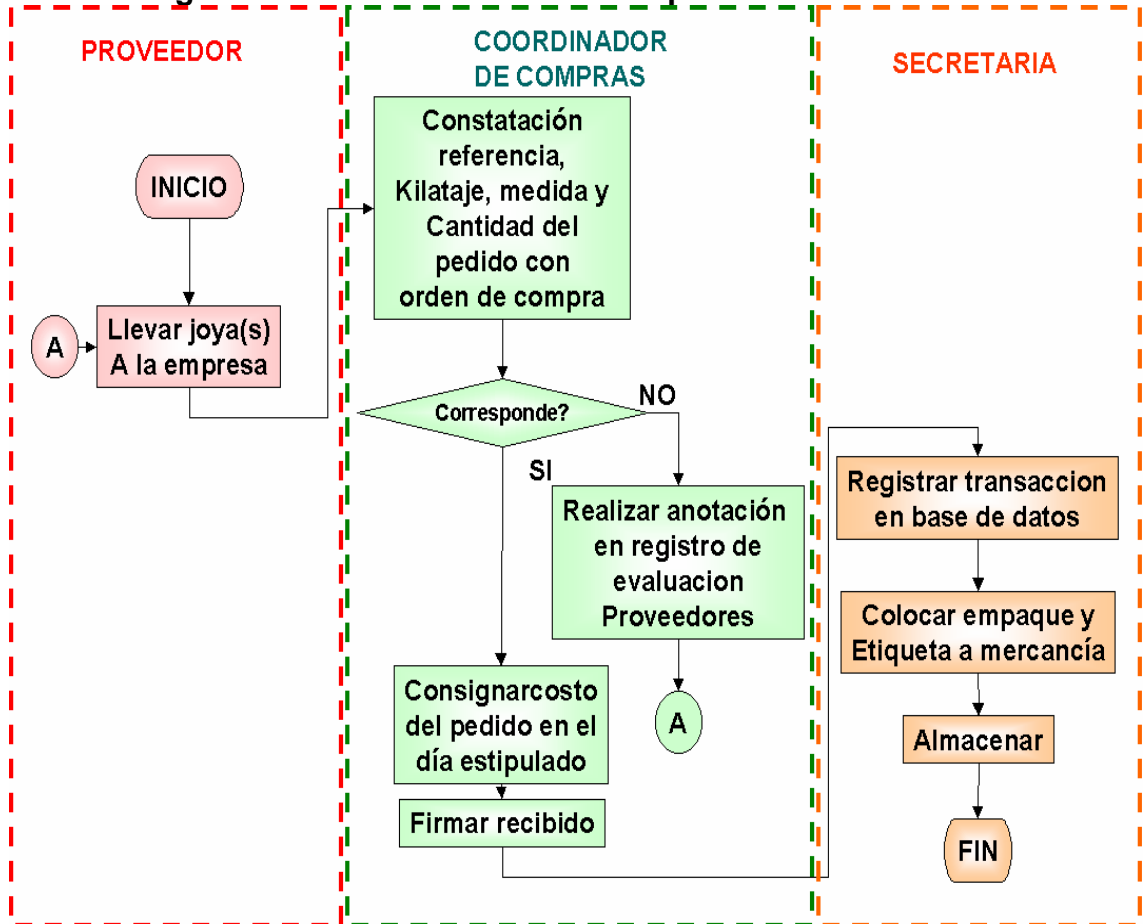
Fuente Autor del proyecto

Figura 37 3. Procedimiento de orden de compra taller proveedor



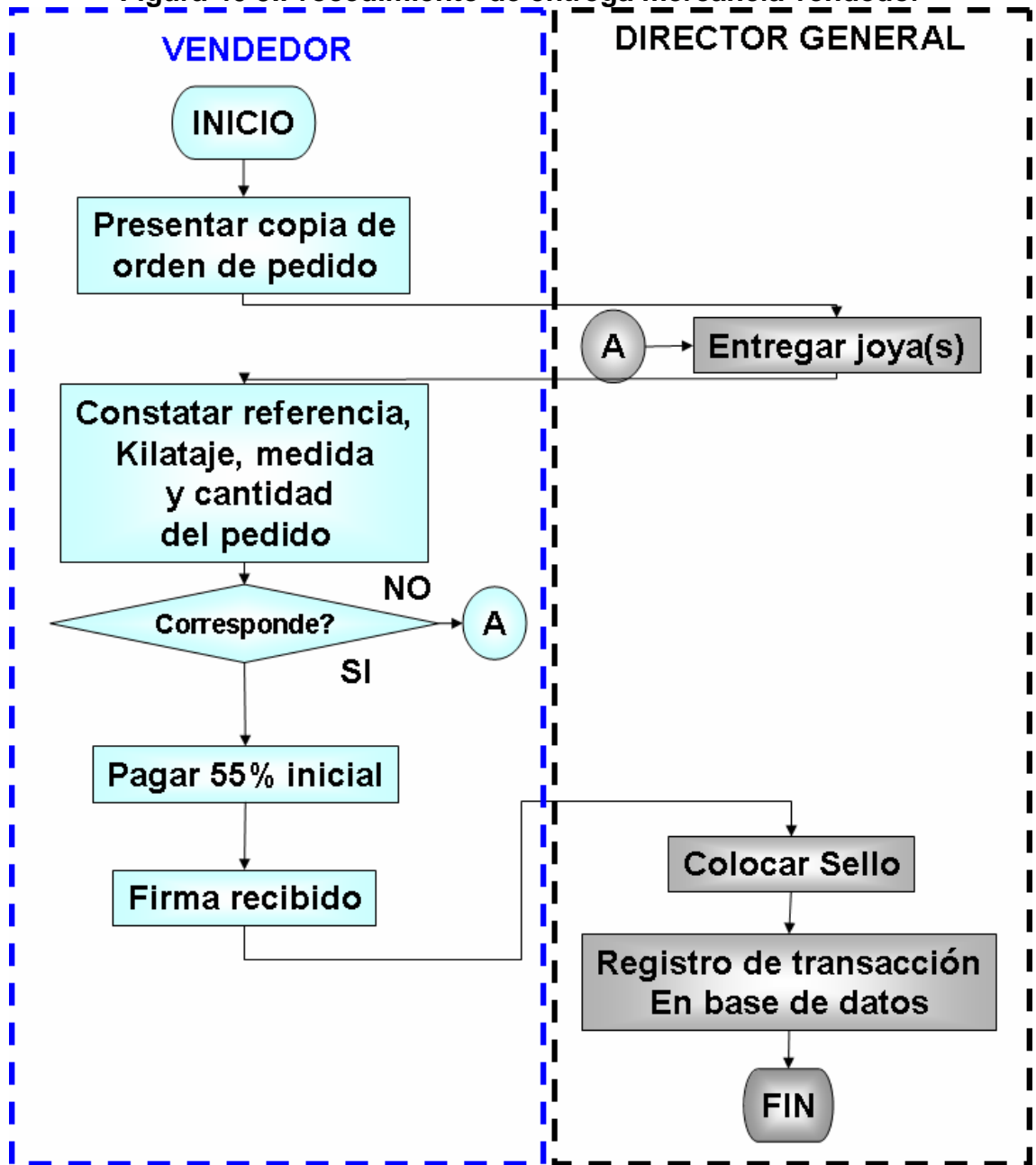
Fuente Autor del proyecto

Figura 39 4. Procedimiento de recepción mercancía taller



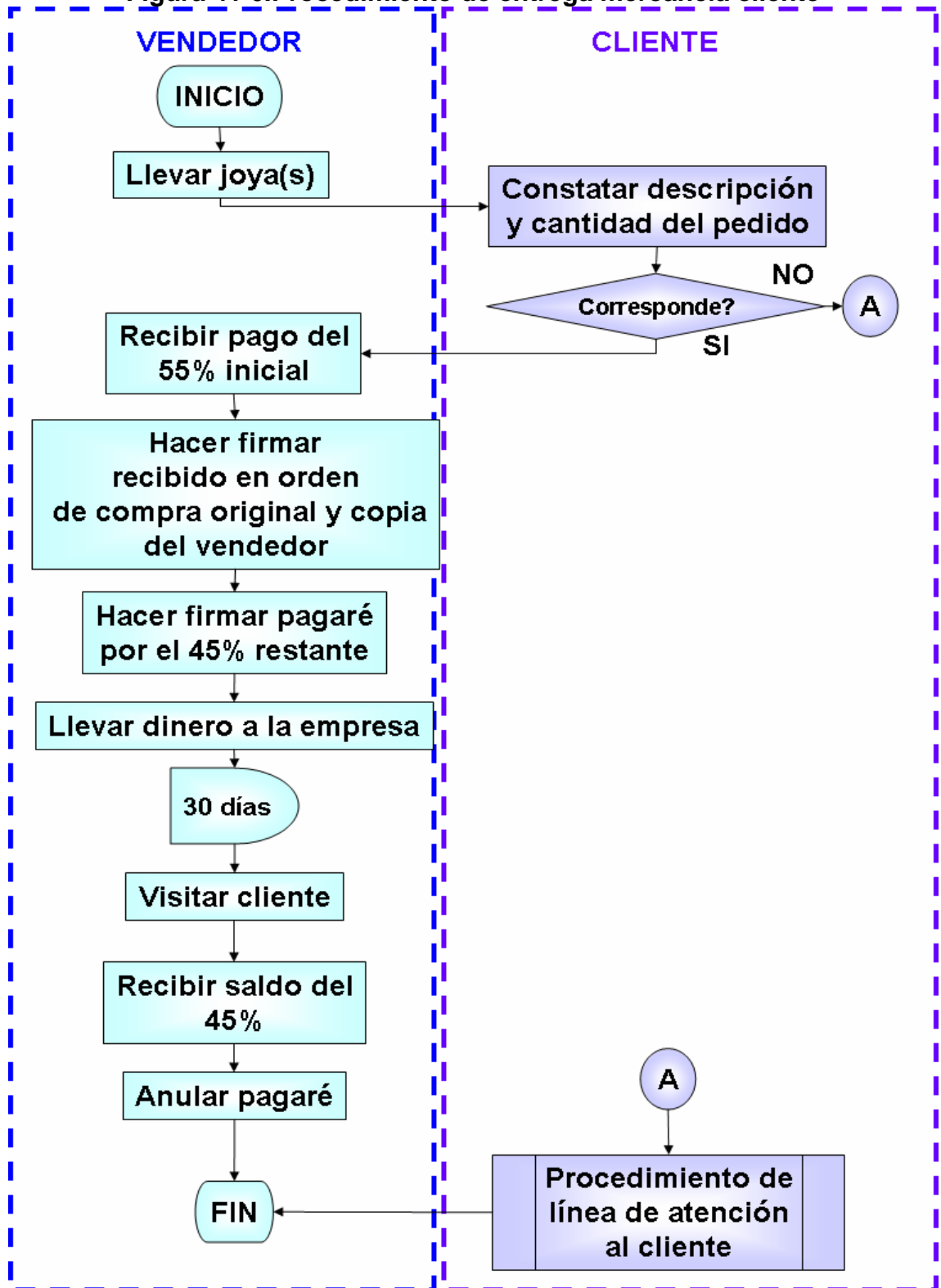
Fuente Autor del proyecto

Figura 40 5. Procedimiento de entrega mercancía vendedor



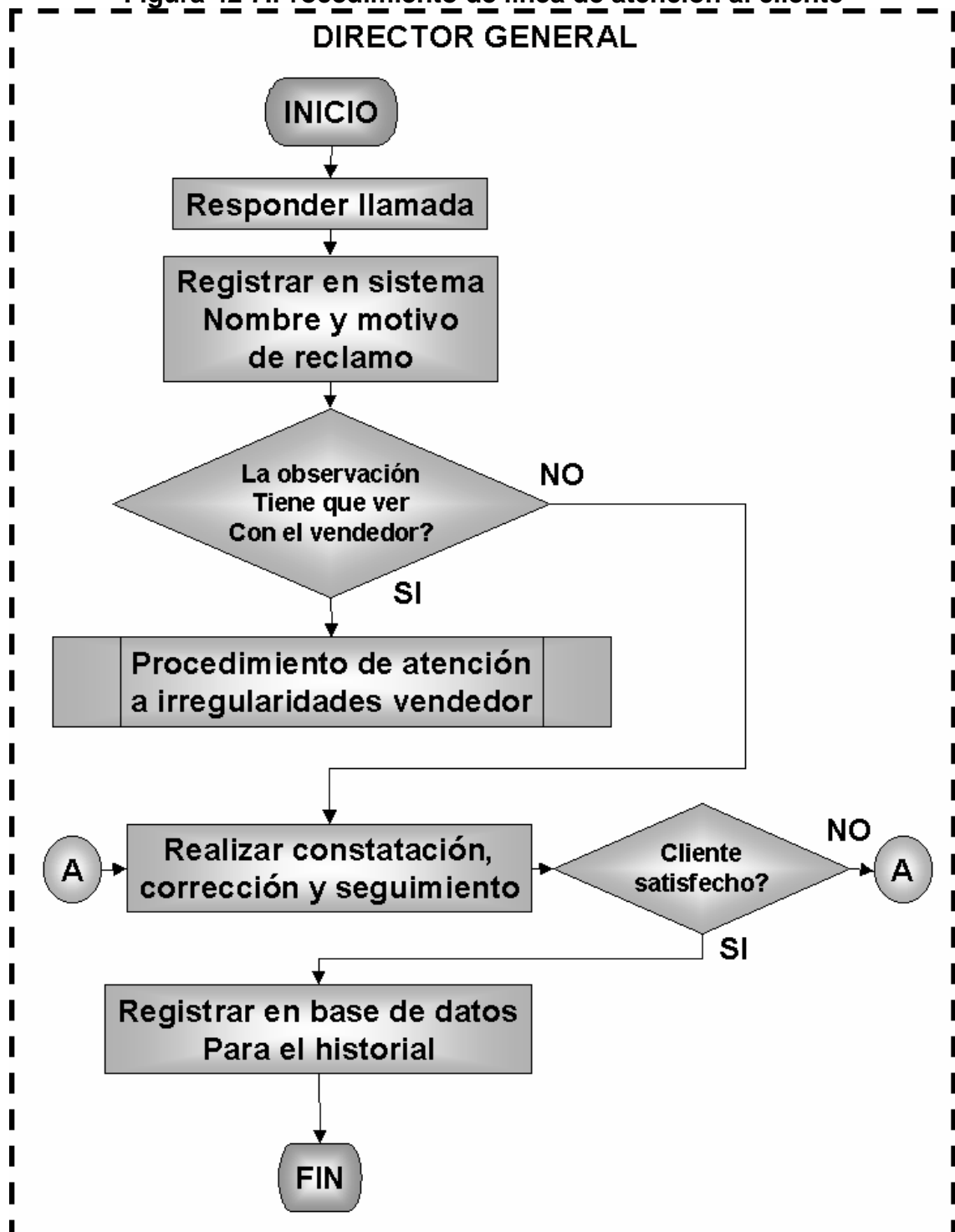
Fuente Autor del proyecto

Figura 41 6. Procedimiento de entrega mercancía cliente



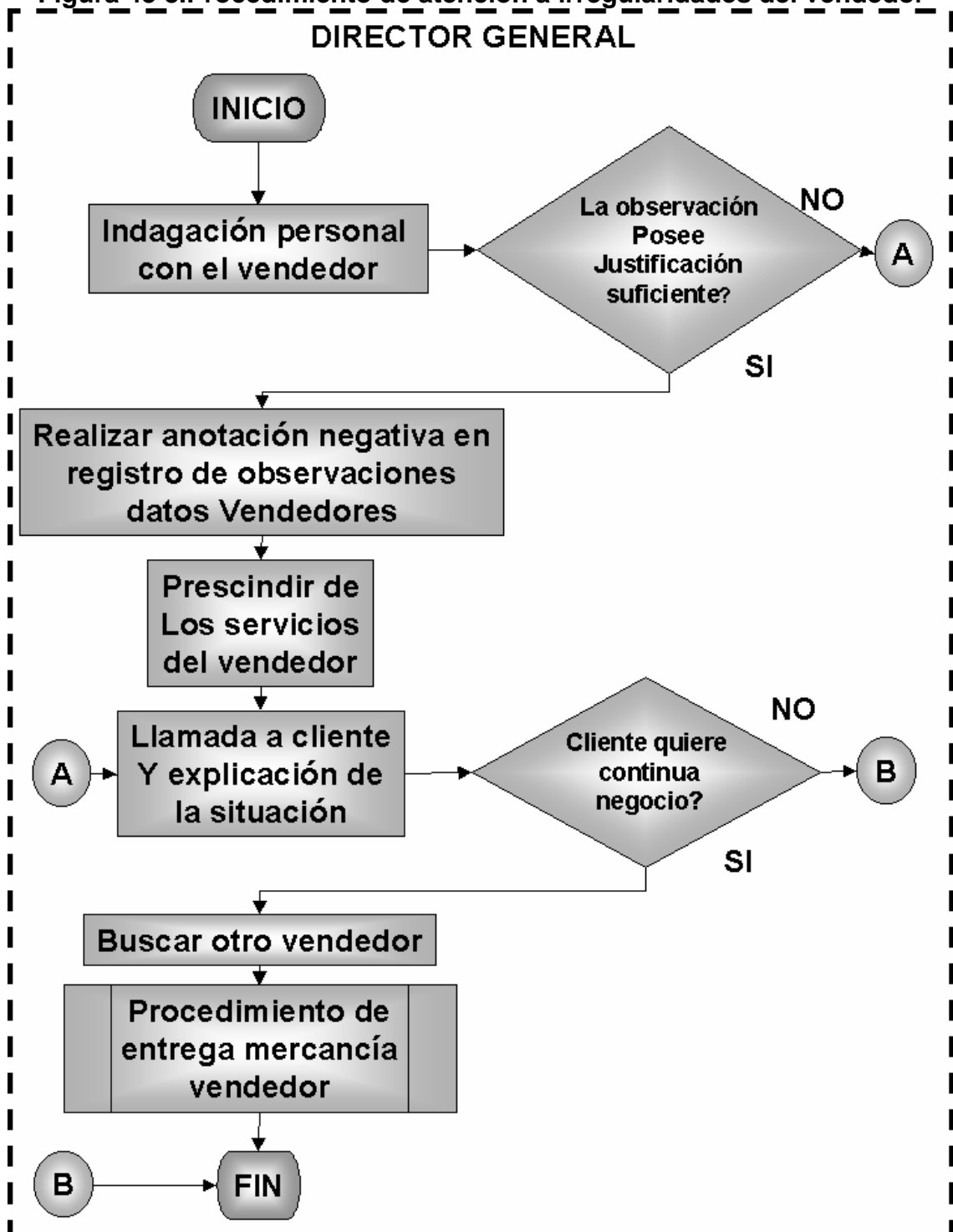
Fuente Autor del proyecto

Figura 42 7. Procedimiento de línea de atención al cliente



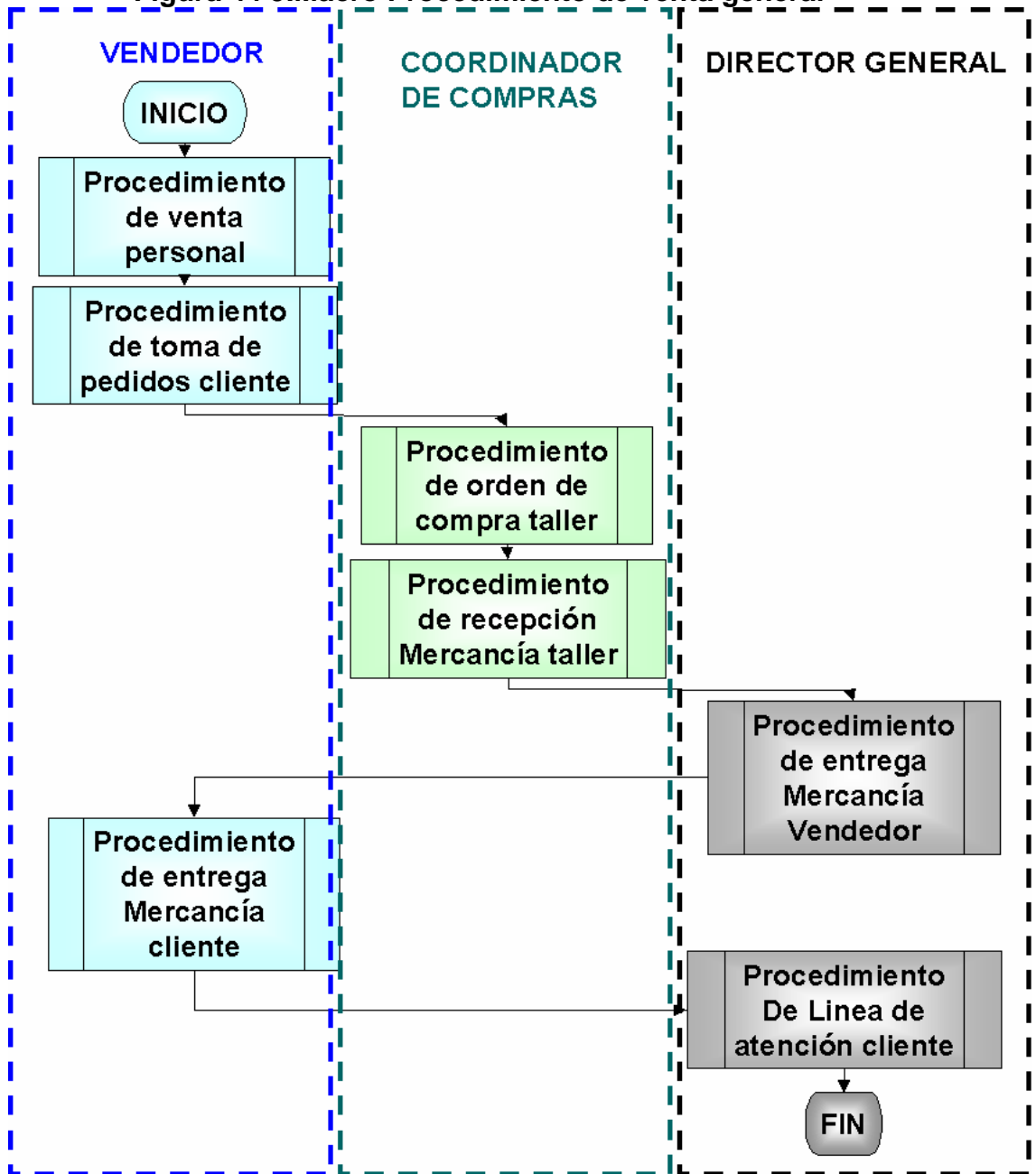
Fuente Autor del proyecto

**Figura 43 8. Procedimiento de atención a irregularidades del vendedor**



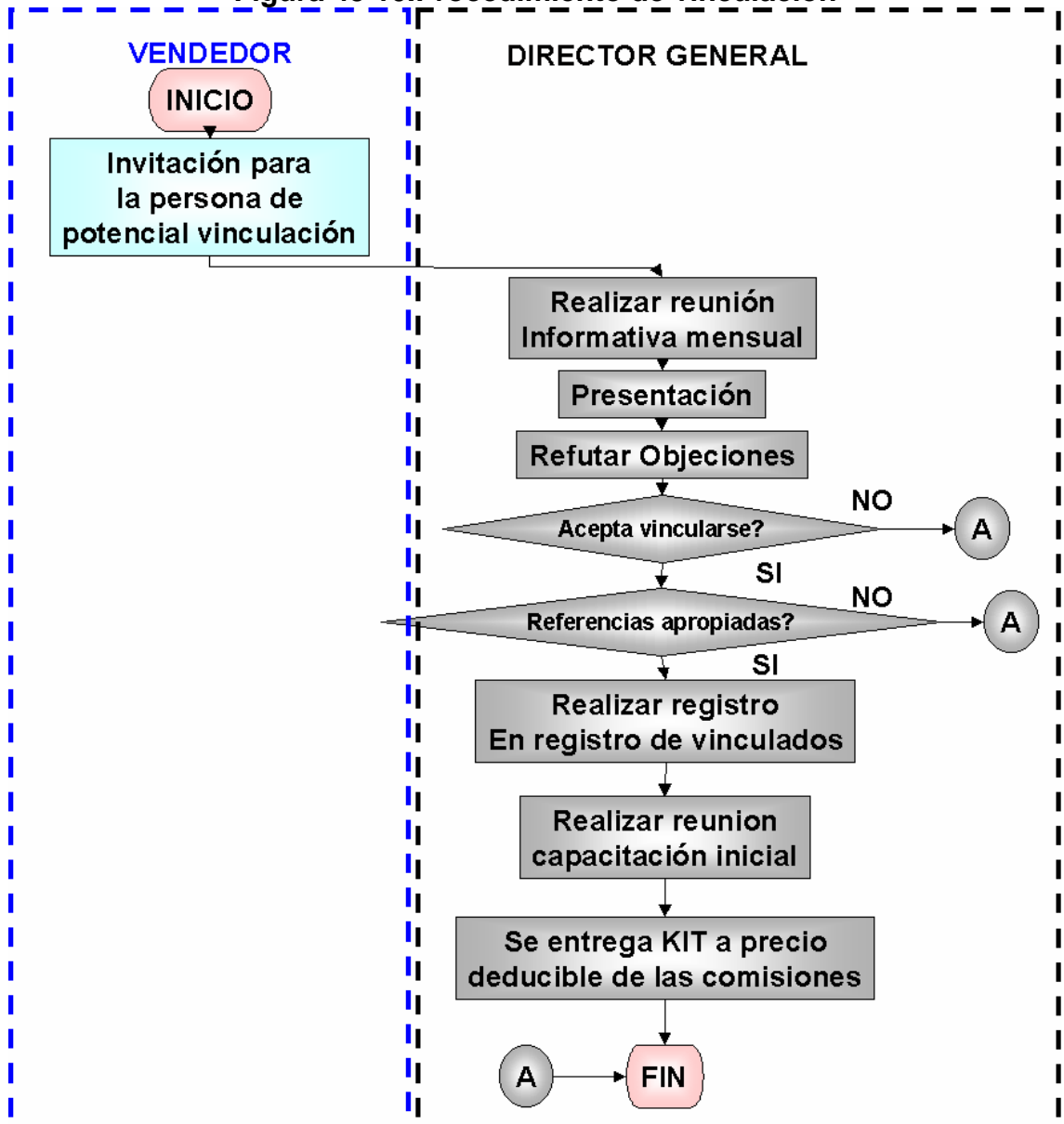
Fuente Autor del proyecto

Figura 44 9.Macro Procedimiento de venta general



Fuente Autor del proyecto

Figura 45 10. Procedimiento de vinculación



Fuente Autor del proyecto

## **7.11. MECANISMOS ACERCAMIENTO OFERTA Y DEMANDA**

El mecanismo completo debe permitir acercar la oferta del producto a la demanda, enfocándose en el mercado meta definido. El ciclo completo se refuerza de la siguiente manera:

### **7.11.1. PÁGINA WEB**

La página web se constituye en un útil medio de comunicación y promoción, que puede ser accedido desde cualquier lugar del país e incluso del mundo.

Se analizaron cuatro tipos de uso de la página web:<sup>39</sup>

#### **A. Publicitaria**

La página netamente publicitaria cumple la función de servir como catálogo virtual de los productos. No tiene otra función más que mostrar las fotos y las características y por esta razón es muy económica.

Los costos en que se pueden incurrir al comprar una página publicitaria, son:

Trabajo de diseño gráfico

Dominio (nombre de la página)

Hosting (espacio utilizado en un servidor)

Valor: \$1.100.000. más un pago de \$80.000 / año por la utilización del Hosting.

#### **B. Sistema de información**

Las posibilidades que ofrece un sistema de información administrador de datos, comisiones e inventario son altamente deseables para una cualquier empresa. El factor decisivo en este caso es la relación costo-beneficio, ya que el precio

---

<sup>39</sup> Información suministrada por Ideogrupo (agencia de diseño y publicidad).

que puede alcanzar una aplicación de este tipo ronda los \$4.000.000 por lo que se mantiene abierta la posibilidad de realizar la inversión hasta que un acelerado crecimiento de la comercializadora justifique realizar la inversión. Existen empresas de software que ofrecen paquetes de este tipo (software para el manejo de comercializadoras multinivel). En este caso se cotizó la aplicación utilizando especificaciones diseñadas a la medida. Ver ANEXO G EDUCACIÓN DE REQUISITOS DE SISTEMA DE INFORMACIÓN.

### **C. Comercio electrónico**

Una página de este tipo permite realizar compras a través de la Internet. El pago se podría realizar a través de la red, mediante tarjeta de crédito (lo que compondría un canal de comercialización independiente). Las principales desventajas de esta aplicación son: representa un costo considerable de instalación y la gente no está muy acostumbrada a comprar a través de la web y menos artículos del tipo de la joyería. Aplicar esta herramienta requeriría otro estudio para comprobar su factibilidad de éxito.

### **D. Recepción de pedidos**

Otra opción más económica es lograr pedidos a través de la página, mediante mensajes electrónicos. La joya se fabricaría basada en el pedido y un vendedor la llevaría al domicilio indicado para realizar el cobro. Esta opción es muy fácil de implementar dado que solamente se requiere de un correo electrónico habilitado para que los pedidos lleguen y realizar revisiones frecuentes. Si se tuviera esta opción, sería prudente pedir el teléfono de la persona que realiza el pedido para constatarlo y evitar fabricar joyas basadas en pedidos falsos.

Se escogieron las opciones A y D como posibilidades a aplicar en el corto plazo y la opción B como posibilidad en el largo plazo.

Se espera obtener una página web que contenga las siguientes características:

- Nombre de la comercializadora.
- Generalidades.
- Logosímbolo.
- Historia de la comercializadora.
- Fotografías de los artículos por líneas.

cada fotografía incluirá:

- Nombre de la prenda
  - Referencia.
  - Composición.
  - Kilataje.
  - Piedras.
  - Peso aproximado.
  - Precio.
- Reciba a nuestro asesor de ventas.
  - Vincúlese.

El costo esperado de la página web es de \$1.100.000

### **7.11.2. EQUIPO (KIT) DE VENTAS**

El diseño del mecanismo planteado a continuación se basa en la operación normal que el vendedor por catálogo debe desempeñar ante el potencial comprador para lograr una venta efectiva. En la medida en que la operación se lleve a cabo de manera adecuada se elevará la posibilidad de cerrar la venta y para lograrlo, el vendedor cuenta con su propio desempeño basado en la experiencia de campo y en las capacitaciones, pero además de eso, es

indispensable que su gestión de ventas se vea respaldada por elementos y recursos tangibles que le provean de credibilidad y faciliten su labor.

Estos elementos y recursos tangibles deben constituirse en herramientas que permitan al vendedor acercar el producto (oferta) hasta el potencial comprador (demanda) de manera efectiva. Los elementos conforman un KIT o equipo de ventas, son fáciles de transportar en conjunto y se entregarán a todos y cada uno de los vendedores.

#### **7.11.2.1. Catálogo**

El catálogo es la principal herramienta del vendedor, ya que está supliendo el papel de la joya como muestra física. Es importante que las fotografías reflejen la mejor imagen del producto realizando su estética y belleza. El diseño gráfico y los colores deben ser adecuados para llamar la atención del comprador potencial.

Se analizaron 3 tipos de conformación del catálogo:<sup>40</sup>

##### **A. Fólder de ganchos con hojas brochure**

Las hojas en propalcote y en tamaño media carta son intercambiables y pueden ser impresas fácilmente en impresora láser. El mayor costo radica en el fólder que debe poseer características de durabilidad (plastificado) cuyo precio puede ascender a los \$9.000 Ud.

##### **B. Catálogo cosido en el lomo**

---

<sup>40</sup> Información suministrada por Lider Graphics Creativos e Ideogrupo (Agencias de diseño y publicidad)

Este catálogo posee forma de libro y posee unos costos extras por concepto de las grapas y el recortado de los folios.

### **C. Catálogo plegable**

Un plegable de cuatro cuerpos que reemplaza las cuatro hojas del catálogo cosido y elimina las grapas. Resulta más económico que los dos anteriores pero sacrifica presentación.

Se escogió la opción B por su mejor presentación.

### **❖ Fotografías**

Como estrategia se prevé incluir fotografías a todo color y en tamaño real de la pieza, con el fin de que el cliente tenga un mejor marco de referencia para elegir y adquirir el producto.

Existen varios tipos de fotografías, pero las más aplicables al catálogo son:

#### **A. De producto**

Son fotografías de portada que necesitan de montaje especial y realzan las características del producto mediante el ángulo de iluminación y el retoque digital.

Valor unitario = \$200.000 c/u.

#### **B. De concepto**

Estas fotografías toman un encuadre e iluminación común para tomar varios productos en serie. Ideales para las páginas interiores del catálogo.

Valor unitario = \$20.000 c/u.

Por el momento se escogieron fotografías de concepto en dimensiones reales (en el caso de los anillos y aretes es suficiente el tamaño de 7\*7 cm. Escogido para las fotografías, en el caso de los aros se mostrarán fotografías a escala) para lograr que el cliente perciba el tamaño del artículo.

#### ❖ **Carátula**

Para la carátula se escogió el papel propalcote 250 gramos plastificado al frío por sus características de durabilidad y resistencia. Se agregará un bolsillo postizo para insertar el listado de precios. En la carátula se incluirá el logotipo de la comercializadora, el NIT y los teléfonos fijos y móviles.

#### ❖ **Folios**

El interior del catálogo se conformará con 2 folios u hojas interiores en papel propalcote de 115 gramos a color. El tamaño de un página se previó en formato 15 \* 21,5 cm (tamaño agenda) con el fin de permitir una fácil manipulación por parte del vendedor y del cliente. Cada página tiene capacidad para 6 fotografías de 7\*7 cm aprox., es decir 24 fotografías por folio (6 fotos \* 4 páginas) y 48 fotografías en total por los dos folios.

Cada fotografía incluirá:

- Nombre de la prenda
- Referencia.
- Composición.
- Kilataje.

- Piedras.
- Peso aproximado.
- Precio.

Valor unitario

50 UD = \$30.000

TOTAL = \$1.500.000

100 UD = \$16.800

TOTAL = \$1.680.000

### **7.11.2.2. Manual de ventas**

El manual de ventas es un útil elemento de consulta para cualquier vendedor, que debe reunir y condensar información valiosa y práctica que contribuya al logro del objetivo de generar negocios y cerrar la venta. En el ANEXO F MANUAL DE VENTAS se sugiere un modelo de proceso de ventas personal que brinda una efectiva metodología de partida. Se plantea la posibilidad de imprimir el manual en la impresora de la comercializadora. Costo aproximado \$1.500.

### **7.11.2.3. Talonario de órdenes de pedido con número consecutivo<sup>41</sup>**

Las órdenes de pedido se dispondrán en forma de facturero, con el logotipo de la comercializadora, el NIT, los teléfonos fijos y móviles, con original y dos copias de cada orden (para utilizarse durante la venta así: original para el comprador, copia para el vendedor y copia para la comercializadora) y con numeración consecutiva para cada uno (talonario 1, talonario 2, etc) y para cada orden de pedido (orden 1.01., orden 1.02., etc) con el fin de realizar un estricto control de los pedidos efectuados por cada vendedor. Las órdenes de

---

<sup>41</sup> Información suministrada por Litografía La Bastilla.

pedido que se dañen por rotura o error de escritura, deberán anularse y presentarse ante la secretaria de la comercializadora. Se planea que la secretaria realice mensualmente un arqueo de órdenes de pedido con el fin de mantener al día las cuentas.

Estos son los datos que aparecerán en la orden de pedido:

- Talonario Número:
- Orden de pedido Número:
- Fecha:
- Nombre y Apellidos Vendedor:
- Nombre y Apellidos Comprador:
- Descripción de la mercancía:
- Referencia:
- Cantidad:
- Valor unitario:
- Valor total:
- Elaborado por:
- Contabilizado por:

La cotización se realizó por 50 talonarios en papel químico (que permite traspasar la tinta del original a las dos copias) de 1 cuarto de carta, por un valor total de \$216.000.

Valor unitario =  $\$216.000/50 = \$4.320$ .

#### **7.11.2.4. Argollero**

El argollero se compone de anillos de diferentes radios de circunferencia unidos por una cadena, mediante los cuales se toma la medida del dedo del comprador, para asegurar el perfecto ajuste del anillo. Se escogerán argolleros de metal en lugar de plástico, ya que aunque este último material es más económico (\$5.000 UD) posee la desventaja de que por tratarse de un material más dúctil y maleable puede deformarse con el calor y el uso continuado, de manera que ya no permita la toma de medidas exactas. Los argolleros de metal son más costosos (\$28.000 UD) pero se constituyen en una herramienta de medición que otorgan mayor durabilidad y exactitud.

Valor unitario = \$28.000

#### 7.11.2.5. Credencial con foto

La credencial con foto que identifica al vendedor como perteneciente a la fuerza de ventas de la comercializadora es un documento de presentación que busca fomentar credibilidad ante los compradores potenciales. La credencial contendrá el logotipo de la comercializadora, el nombre del vendedor y la fecha de vigencia.

Valor unitario = \$3.000

**Cuadro 65 Costos por equipo (KIT) de ventas**

CONCEPTO	VALOR (\$)	50 UD
Catálogo	30.000	1.500.000
Manual de Ventas	1.500	75.000
Credencial	3.000	150.000
Argollero de metal	28.000	1.400.000
Talonnario	4.320	216.000
<b>TOTAL</b>	<b>66.820</b>	<b>3.341.000</b>

Fuente Autor del proyecto

## 8. ESTUDIO FINANCIERO DEL PROYECTO

### 8.1. PRESUPUESTO DE INVERSIONES

#### 8.1.1. INVERSIONES FIJAS

Las inversiones fijas son aquellas que se realizan en bienes tangibles, se utilizan para garantizar la operación del proyecto y no son objeto de comercialización por parte de la empresa, y se adquieren para utilizarse durante su vida útil.<sup>42</sup>

**Cuadro 66 Inversión fija**

ACTIVOS	UNIDADES	PRECIO UNITARIO CON IVA (\$)	TOTAL CON IVA (\$)
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>			
Impresora	1	300.000	300.000
Telefax	1	385.000	385.000
Teléfono	1	50.000	50.000
Mesas de trabajo manual	2	60.000	120.000
Sillas	10	30.000	300.000
Escritorios	2	150.000	300.000
tablero acrílico	1	80.000	80.000
Alarma	1	200.000	200.000
Caja fuerte	1	200.000	200.000
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>			<b>1.935.000</b>
<b>EQUIPO DE CÓMPUTO</b>			
Software y equipo	2	2.550.000	5.100.000
<b>TOTAL EQUIPOS DE CÓMPUTO</b>			<b>5.100.000</b>
<b>TOTAL</b>			<b>7.035.000</b>

Fuente Autor del proyecto

#### 8.1.2. INVERSIÓN CORRIENTE

<sup>42</sup>MIRANDA MIRANDA Juan Jose. Gestión de Proyectos. Cuarta edición.

## Capital de trabajo

Como giro de capital se considera la suma de dinero necesaria para llevar a cabo las labores propias de la comercializadora durante el primer mes, lo que implica tener en cuenta los gastos de administración, gastos de ventas y cartera.

La política establecida para la cartera comercial fue la siguiente:

55% de contado	0 días
45% saldo restante	30 días

### 8.1.3. INVERSIÓN DIFERIDA

Son aquellas que se realizan sobre la compra de servicios o derechos que son necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

- **Gastos de Organización**

**Cuadro 67 Gastos de constitución**

CONCEPTO	VALOR (\$)
Cámara de Comercio	
Escritura publica	5.000
Pago impuesto registro	187.200
Matricula Cámara de Comercio	260.549
<b>TOTAL</b>	<b>452.749</b>

Fuente Cámara de Comercio de Bucaramanga

## 8.2. CÁLCULO DE COSTOS

### 8.2.1. GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

**Cuadro 68 Colombia: Factor prestacional legal sobre la nómina a cargo de las empresas (como porcentaje del salario mensual)**

**LEY 50 Y 100**

<b>A. REMUNERACIONES DIFERIDAS</b>	<b>23.4 %</b>
Prima de servicio	8.3 %
Vacaciones	5.8 %
Cesantía	9.3 %
<b>B. CONTRIBUCIONES A LA SEGURIDAD SOCIAL</b>	<b>20.5 %</b>
Pensiones	10.1 %
Salud	8.0 %
Riesgos profesionales	2.4 %
<b>C. CONTRIBUCIONES PARAFISCALES</b>	<b>9.0 %</b>
Sena	2.0 %
ICBF	3.0 %
Cajas de compensación	4.0 %
<b>TOTAL</b>	<b>52.9 %</b>

Fuente OIT, EMPLEO un desafío para Colombia (2000)

### Cuadro 69 Gastos de administración

NÓMINA FIJA	SUELDO MENSUAL SIN PRESTACIONES (\$)	PRESTACIONES (52.9%)	SUELDO MENSUAL CON PRESTACIONES (\$)	SUELDO ANUAL(\$)
Director General	1.000.000	529.000	1.529.000	18.348.000
Coordinador de Compras	600.000	317.400	917.400	11.008.800
Secretaria general	408.000	215.832	623.832	7.485.984
<b>TOTAL</b>	<b>2.008.000</b>	<b>1.062.232</b>	<b>3.070.232</b>	<b>36.842.784</b>

Fuente Autor del proyecto

## 8.2.2. COSTOS DE VENTAS

### 8.2.2.1. Costos de Ventas Fijos

- **Diseño de catálogos**

Se contratará el diseño de los catálogos con una empresa de publicidad. El contrato cubrirá el diseño de un nuevo catálogo cada tres meses (4 diferentes catálogos por año).

- **Impresión de Catálogos**

Se proyecta sacar un nuevo catálogo cada cuatro meses (es decir, 3 diferentes catálogos al año con nuevos modelos de joyas). Esto se estima previendo la vida útil de un modelo que es de 4 meses.<sup>43</sup> El número de catálogos a imprimir para el siguiente semestre se obtendrá a partir del número de vendedores activos (cuya impresión es pagada por la comercializadora), más los que se vincularán en el siguiente semestre (la impresión del primer catálogo se descontará de las comisiones, ya que se entrega dentro del equipo (KIT) de ventas).

Se planea imprimir 50 catálogos para el primer trimestre, a un costo de \$30.000 c/u.

**Cuadro 70 Costos por equipo (KIT) de ventas**

CONCEPTO	VALOR (\$)	50 UD
Catálogo	30.000	1.500.000
Manual de Ventas	1.500	75.000
Credencial	3.000	150.000
Argollero de metal	28.000	1.400.000
Talonario	4.320	216.000
<b>TOTAL</b>	<b>66.820</b>	<b>3.341.000</b>

Fuente Autor del proyecto

### 8.2.2.2. Costos de Ventas Variables

Son los que se realizan proporcionalmente con el nivel de ventas de la empresa. Estos son los porcentajes que se establecieron para distribuir los ingresos por ventas netas.

**Cuadro 72 Porcentajes sobre el precio final del producto**

DESTINO	PORCENTAJE
Proveedor	45%

<sup>43</sup> Dato CDP de Joyería.

Vendedor	25%
Vinculador	3%
Comercializadora	27%
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>

Fuente Autor del proyecto.

- **Proveedor**

El porcentaje del 45% es importante de mantener ya que representa el ingreso del eslabón de fabricación, eje central del negocio. Entre mayor sea la proporción de este porcentaje con respecto al total, el precio final del producto disminuirá más y se podrán ofrecer precios más económicos y competitivos.

- **Vendedor**

Se mantiene un porcentaje del 25% de comisión que predomina en las empresas de venta directa que funcionan en Bucaramanga.

- **Vinculador**

El porcentaje de 3% se divide así: la comisión por vinculados corresponderá al 2% de las ventas de los vinculados “hijos” y al 1% de los vinculados “nietos”. A este porcentaje se le atribuye la motivación para lograr nuevos vendedores vinculados y hacer crecer la fuerza de ventas. Además, este porcentaje representa una inversión de marketing, al promover la publicidad boca a boca. Este porcentaje se presenta más alto que el 1.5% que predomina en las empresas de venta directa que funcionan en Bucaramanga, con el fin de atraer vendedores experimentados.

- **Empresa**

El porcentaje restante (27%) entra como utilidad a la comercializadora generando el flujo de caja que permitirá reponer el capital de trabajo y pagar costos y gastos restantes y repartir utilidades.

### 8.2.3. OTROS GASTOS INDIRECTOS

#### 8.2.3.1. Depreciación administrativa

La depreciación se calcula con el método de línea recta:

Depreciación = Valor de lo que se quiere depreciar / vida útil

Muebles y enseres: 10 años.

Equipos de cómputo: 5 años.

El valor de salvamento se calcula restando la depreciación acumulada del valor de compra.

**Cuadro 73 Depreciación administrativa anual**

CONCEPTO	VALOR	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	VALOR SALVAMENTO
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>								
Impresora	300.000	10	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	150.000
Telefax	385.000	10	38.500	38.500	38.500	38.500	38.500	192.500
Teléfono	50.000	10	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	25.000
Mesas de trabajo manual	120.000	10	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	60.000
Sillas	300.000	10	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	150.000
Escritorios	300.000	10	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	150.000
tablero acrílico	80.000	10	8.000	8.000	8.000	8.000	8.000	40.000
alarma	200.000	10	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	100.000
Caja fuerte	200.000	10	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	100.000
<b>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</b>	<b>1.935.000</b>		<b>193.500</b>	<b>193.500</b>	<b>193.500</b>	<b>193.500</b>	<b>193.500</b>	<b>967.500</b>

<b>EQUIPO DE CÓMPUTO</b>								
Software y equipo	5.100.000	5	1.020.000	1.020.000	1.020.000	1.020.000	1.020.000	0
<b>TOTAL EQUIPO DE CÓMPUTO</b>	<b>5.100.000</b>		<b>1.020.000</b>	<b>1.020.000</b>	<b>1.020.000</b>	<b>1.020.000</b>	<b>1.020.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>	<b>7.035.000</b>		<b>1.213.500</b>	<b>1.213.500</b>	<b>1.213.500</b>	<b>1.213.500</b>	<b>1.213.500</b>	<b>967.500</b>

Fuente Autor del proyecto

### 8.2.3.2. Seguro de muebles y equipo

**Cuadro 74 Seguro muebles y equipo**

SEGUROS	MENSUAL (\$)	ANUAL (\$)
Seguros	60.000	720.000
<b>TOTAL</b>	<b>60.000</b>	<b>720.000</b>

Fuente Autor del proyecto.

### 8.2.3.3. Arrendamiento

**Cuadro 75 Arrendamiento**

ARRENDAMIENTO	MENSUAL (\$)	ANUAL (\$)
Arrendamiento	450.000	5.400,00
<b>TOTAL</b>	<b>450.000</b>	<b>5.400.000</b>

Fuente Autor del proyecto.

### 8.2.3.4. Servicios públicos

**Cuadro 76 Servicios públicos**

SERVICIOS	MENSUAL (\$)	ANUAL (\$)
Energía eléctrica Alumbrado	50,000	600,000
Energía eléctrica Computadores	50,000	600,000
Agua	30,000	360,000
Teléfono	200,000	2,400,000
<b>TOTAL</b>	<b>330,000</b>	<b>3,960,000</b>

Fuente: autor del proyecto

### 8.2.3.5. Recursos en Internet

**Cuadro 77 Recursos en Internet**

INTERNET	MENSUAL (\$)	ANUAL (\$)
Internet	40,000	480,000
Hosting	16,667	200,000
<b>TOTAL</b>	<b>56,667</b>	<b>680,000</b>

Fuente Autor del proyecto

### 8.2.3.6. Otros gastos

**Cuadro 78 Otros gastos**

<b>OTROS GASTOS FIJOS</b>	<b>MENSUAL (\$)</b>	<b>ANUAL (\$)</b>
Honorarios Contador	100,000	1,200,000
Papelería	40,000	480,000
Útiles de oficina	10,000	120,000
Promoción periódico	30,000	360,000
Mantenimiento Equipos	10,000	120,000
<b>TOTAL</b>	<b>190,000</b>	<b>2,280,000</b>

Fuente Autor del proyecto.

### 8.3. INGRESOS POR VENTAS

La siguiente proyección de ventas se realizó bajo la asunción de que el comportamiento del comprador de joyería durante el 2005 se mantendrá estable por lo menos durante los dos siguientes años.

Tomando como referencia el Cuadro 25 (Número de artículos comprados 2005) se obtuvo el número de Aretes (441 Ud.), Anillos (440 Ud.) y Aros (192 Ud.) comprados en el 2005 obteniendo un total de 1073 piezas. Del cuadro 26 (Material más comprado 2005) se obtuvo la relación de los materiales más comprados concluyendo que la plata (779 Ud.) y el oro-plata (294 Ud.) obtienen un porcentaje del 82% sobre el total de artículos comprados.

Aplicando este porcentaje al número de piezas (aretes, anillos y aros) resulta:

$$1073 \text{ (Ud.)} * 82\% = 879,86 = 880 \text{ (Ud.)}$$

880 Ud. que comprenden los aretes, anillos y aros de plata y oro-plata (artículos que se ajustan a los que se ofrecerán a través de la comercializadora) comprados durante el 2005 por las personas encuestadas.

Esta cifra se dividió entre el número de personas encuestadas que compraron joyería durante el 2005 (Cuadro X Compradores de Joyería) para obtener un promedio de Unidades por persona.

$$880 \text{ (Ud.)} / 171 \text{ (personas encuestadas)} = 5,11 = 5 \text{ (Ud. /persona)}$$

Se obtuvo 5 como el promedio estimado de productos (anillos, aretes, aros en plata u oro-plata) que cada persona compradora de joyería adquirió durante el 2005.

Una vez calculado el total de la población objetivo en el AMB (se reproduce el cuadro en donde se desarrolló el cálculo) se procedió a aplicarle el porcentaje de las encuestadas que comprarían artículos de joyería por catálogo.

**Cuadro 79 Distribución porcentual de la población objetivo (por habitantes) dentro del AMB**

	BUCARAMANGA	Piedecuesta	GIRON	FLORIDABLANCA	TOTALES
MUJERES AMB	177.030	29.034	33.840	75.649	315.553
PORCENTAJE ESTRATO 3 EN ADELANTE (61.44%)	108.774	17.839	20.793	46.482	193.888
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL POBLACIÓN	56%	9%	11%	24%	100%

Fuente Cálculo del autor

**Cuadro 80 Disposición estimada en el AMB de compra Joyería por catálogo**

JOYAS CATALOGO	PERSONAS	PORCENTAJE
Si comprarían	65.922	34%
No comprarían	127.966	66%

Fuente Autor del proyecto

El mercado inicial estimado es de 65.922 mujeres que comprarían los artículos ofrecidos. Retomando el promedio estimado de productos que cada persona adquirió durante el 2005, resulta:

$$65.922 \text{ (personas)} * 5 \text{ (Ud./persona)} = 329.610 \text{ (Ud.)}$$

Una cantidad estimada de 329.610 artículos de joyería (Anillos, aretes, aros en plata y oro-plata) que las personas comprarían a través del catálogo en un período de un año.

Se planea que en el primer año la comercializadora abarque por lo menos un 3% de este mercado inicial.

$$329.610 \text{ (Ud.)} * 3\% = 9.888,3 = 9.888 \text{ (Ud.)}$$

De esta manera la proyección para el primer año es de 9.888 Unidades en total. Para obtener una tendencia lineal desestacionalizada se hallaron las cantidades mensuales promedio en el primer año, dividiéndose el valor obtenido en 11 meses, ya que en el mes de arranque no se esperan ventas.

$$9888 \text{ (Ud.)} / 11 = 898,9 = 899 \text{ (Ud. mensuales)}$$

Esta tendencia se puede estacionalizar utilizando los factores de estacionalidad estimados (véase ANEXO D CÁLCULO DE FACTORES ESTACIONALES) reflejados en el comportamiento de las ventas del sector joyero, con el fin de proyectar cifras cercanas a la realidad.

**Cuadro 81 Factores de estacionalidad e índices de estacionalidad**

Año	1ER.TRIM.	2DO.TRIM.	3ER.TRIM.	4TO.TRIM.
-----	-----------	-----------	-----------	-----------

<b>FACTOR ESTACIONAL</b>	<b>0,51</b>	<b>1,14</b>	<b>0,88</b>	<b>1,47</b>
<b>INDICES DE ESTACIONALIDAD</b>	<b>50,96%</b>	<b>113,61%</b>	<b>88,20%</b>	<b>147,22%</b>

Fuente Autor del proyecto

Se multiplicaron los factores de estacionalidad a los valores mensuales promedio calculados para hallar los valores esperados de ventas en unidades del primer año.

**Cuadro 82 Ventas esperadas primer año**

<b>Año</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>MES</b>	<b>PROMEDIO (Ud.)</b>	<b>FACTOR ESTACIONAL</b>	<b>VALOR ESPERADO (Ud.)</b>
<b>1</b>	<b>I</b>	1	0	0,51	0
		2	899	0,51	458
		3	899	0,51	458
	<b>II</b>	4	899	1,14	1.021
		5	899	1,14	1.021
		6	899	1,14	1.021
	<b>III</b>	7	899	0,88	793
		8	899	0,88	793
		9	899	0,88	793
	<b>IV</b>	10	899	1,47	1.323
		11	899	1,47	1.323
		12	899	1,47	1.323

Fuente Autor del proyecto

Se proyectó un tasa de crecimiento del cubrimiento del mercado objetivo de 2.5% por año. De esta manera se obtiene el valor promedio mensual de las ventas en el segundo año y se le multiplica el factor estacional para hallar los valores esperados de ventas en unidades del segundo año y de los años siguientes.

**Cuadro 83 Ventas esperadas segundo año**

<b>Año</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>MES</b>	<b>PROMEDIO (Ud.)</b>	<b>FACTOR ESTACIONAL</b>	<b>VALOR ESPERADO (Ud.)</b>
<b>2</b>	<b>I</b>	1	921	0,51	470
		2	921	0,51	470
		3	921	0,51	470

	II	4	921	1,14	1.047
		5	921	1,14	1.047
		6	921	1,14	1.047
	III	7	921	0,88	813
		8	921	0,88	813
		9	921	0,88	813
	IV	10	921	1,47	1.357
		11	921	1,47	1.357
		12	921	1,47	1.357

Fuente Autor del proyecto

**Cuadro 84 Ventas esperadas tercer año**

Año	TRIMESTRE	MES	PROMEDIO (Ud.)	FACTOR ESTACIONAL	VALOR ESPERADO (Ud.)
3	I	1	944	0,51	481
		2	944	0,51	481
		3	944	0,51	481
	II	4	944	1,14	1.073
		5	944	1,14	1.073
		6	944	1,14	1.073
	III	7	944	0,88	833
		8	944	0,88	833
		9	944	0,88	833
	IV	10	944	1,47	1.390
		11	944	1,47	1.390
		12	944	1,47	1.390

Fuente Autor del proyecto

**Cuadro 85 Ventas esperadas cuarto año**

Año	TRIMESTRE	MES	PROMEDIO (Ud.)	FACTOR ESTACIONAL	VALOR ESPERADO (Ud.)
2	I	1	968	0,51	493
		2	968	0,51	493
		3	968	0,51	493
	II	4	968	1,14	1.100
		5	968	1,14	1.100
		6	968	1,14	1.100
	III	7	968	0,88	854
		8	968	0,88	854
		9	968	0,88	854
	IV	10	968	1,47	1.425
		11	968	1,47	1.425
		12	968	1,47	1.425

Fuente Autor del proyecto

**Cuadro 86 Ventas esperadas quinto año**

Año	TRIMESTRE	MES	PROMEDIO (Ud.)	FACTOR ESTACIONAL	VALOR ESPERADO (Ud.)
2	I	1	992	0,51	506
		2	992	0,51	506
		3	992	0,51	506
	II	4	992	1,14	1.127
		5	992	1,14	1.127
		6	992	1,14	1.127
	III	7	992	0,88	875
		8	992	0,88	875
		9	992	0,88	875
	IV	10	992	1,47	1.461
		11	992	1,47	1.461
		12	992	1,47	1.461

Fuente Autor del proyecto

### 8.3.1. CÁLCULO DE VENDEDORES INICIALES

Con base en el promedio estimado de unidades mensuales que se venderán durante el primer año (899 Ud./mes) es posible estimar el numero inicial de vendedores con que la comercializadora debe conformar su fuerza de ventas para lograr esta cifra. Con una cantidad de 458 Ud. proyectadas para el primer mes, se esperan:

$$458 \text{ Ud.} / 4 \text{ semanas} = 115 \text{ Ud. semana}$$

Estipulando un promedio de 5 joyas vendidas a la semana, se obtuvo:

$$115 \text{ Ud. semana} / 5 = 23 \text{ vendedores}$$

23 vendedores que conformarían la fuerza de ventas inicial. Se espera que el crecimiento del número de vendedores se manifieste rápidamente para aumentar el nivel de ventas.

## **8.4. MODELO DE ANÁLISIS**

### **8.4.1. ANÁLISIS POR ESCENARIOS**

El análisis por escenarios busca mostrar un abanico de posibilidades y sopesar los cambios que pueden producir ciertas variables críticas en los panoramas de proyección del proyecto. Se trabajaron las proyecciones en 3 escenarios: optimista, normal y pesimista. En cada escenario se tienen en cuenta las condiciones que resultan producto de los cambios en las variables críticas seleccionadas:

- **Cubrimiento del mercado objetivo**

Esta variable se encuentra estimada dentro de la planeación y se utilizó para estimar y proyectar ventas esperadas.

- **Precio promedio de la unidad**

Esta es una variable que junto con la participación en el mercado, determinan los ingresos estimados. Esta variable obedece a la tendencia de la capacidad de compra del consumidor final, que varía según las condiciones del entorno. Se trabaja como precio promedio para facilitar los cálculos.

### **8.4.2. ESTADOS FINANCIEROS**

Partiendo de la información sobre los costos y gastos básicos del proyecto y basado en las condiciones iniciales propuestas para cada escenario, se construyeron los estados financieros con el objetivo de proyectar el

comportamiento financiero del proyecto. Se realizaron los siguientes estados financieros:

#### ❖ Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado (PyG)

También llamado Estado de Resultados. Calcula la utilidad del proyecto en un período determinado. Se rige por el método de causación y toma en cuenta ingresos y gastos contables<sup>44</sup>, como las depreciaciones.

#### ❖ Flujo de Caja Libre proyectado

Calcula las inversiones necesarias y los beneficios que tiene un proyecto a lo largo de su vida proyectada.

#### ❖ Balance General proyectado

Muestra las inversiones hechas en el proyecto y las fuentes de donde provienen éstas. Permite mantener un control sobre el proyecto.

### 8.4.3. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

La comercializadora se plantea en un inicio con una inversión de \$12.000.000 ; aporte que se realizará por 5 socios (número recomendado de proveedores – socios) cada uno aportando una inversión de \$2.400.000.

Para la evaluación de las condiciones favorables o desfavorables de inversión del proyecto se establece la TMAR (tasa mínima atractiva de retorno) así:

$$(1+0,15)*(1+0,0734)*(1+0,0591) -1 = 0,31$$

---

<sup>44</sup> Gastos que no ocasionan movimiento real de fondos.

**Cuadro 87 Cálculo de la TMAR**

<b>INDICADOR</b>	<b>TASA DE INTERÉS</b>
Tasa de la industria	15%
Devaluación	7,34%
Tasa del mercado (DTF) E.A.	5,91%
<b>TMAR (tasa mínima atractiva de retorno)</b>	<b>31%</b>

Fuente Autor del proyecto

Se aplicó una inflación constante de 6% anual para reflejar valores realistas con respecto al tiempo.

### **8.5.1. EVALUACIÓN ECONÓMICA**

Para la evaluación económica del proyecto se tuvieron en cuenta los siguientes criterios.

#### **8.5.1.1. Criterios basados en la rentabilidad**

##### **❖ Tasa Interna de Retorno (TIR)**

La Tasa interna de retorno permite medir la rentabilidad de los fondos que permanecen invertidos en el proyecto.

#### **8.5.1.2. Criterios basados en el dinero**

##### **❖ Valor Presente Neto (VPN)**

Permite determinar si el proyecto agrega valor a la inversión inicial, mostrando la utilidad económica en el año cero luego de recuperar las inversiones, pagar costos y dar rentabilidad sobre la tasa de retorno mínimo.

### 8.5.1.3. Criterios basados en el tiempo

#### ❖ Período de recuperación de la inversión (Payback)

Permite determinar el período de proyección en el cual se hace efectivo el retorno del capital invertido.

### 8.5.2. ESCENARIO NORMAL

#### 8.5.2.1. Condiciones escenario normal

**Cuadro 88 Condiciones del escenario normal**

Período	Incremento de mercado objetivo	Cobertura de mercado	Precio unitario final	Inflación
Año 1	-	3,0%	\$ 50.000	0%
Año 2	2,5%	3,4%	\$ 50.000	6%
Año 3	2,5%	3,4%	\$ 52.000	6%
Año 4	2,5%	3,5%	\$ 52.000	6%
Año 5	2,5%	3,6%	\$ 54.000	6%

Fuente Autor del proyecto

**Cuadro 89 Estado de resultados normal**

	PERIODO ANUAL				
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
<b>Ingresos operacionales</b>					
Ventas netas	258.228.415	276.422.932	294.666.845	302.033.516	321.491.445
<b>Total ingresos operacionales</b>	258.228.415	276.422.932	294.666.845	302.033.516	321.491.445
<b>Ingresos no operacionales</b>					
Otros ingresos (pago de equipos de ventas)	2.209.200	2.341.752	2.482.257	2.631.193	2.789.064
<b>Total ingresos no operacionales</b>	2.209.200	2.341.752	2.482.257	2.631.193	2.789.064
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>260.437.615</b>	<b>278.764.684</b>	<b>297.149.102</b>	<b>304.664.709</b>	<b>324.280.509</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costos variables	188.506.743	201.788.740	215.106.797	220.484.467	234.688.755
Costos fijos	62.547.056	66.313.774	70.271.555	74.471.281	78.297.910
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>251.053.799</b>	<b>268.102.514</b>	<b>285.378.352</b>	<b>294.955.748</b>	<b>312.986.665</b>
<b>Utilidad operativa</b>	9.383.816	10.662.170	11.770.750	9.708.961	11.293.844
Intereses	523.620	463.616	332.712	201.807	70.902
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	8.860.196	10.198.554	11.438.038	9.507.154	11.222.942
Impuestos de renta (38%)	3.411.176	3.926.443	4.403.645	3.660.254	4.802.092
<b>Utilidad neta</b>	<b>5.449.021</b>	<b>6.272.111</b>	<b>7.034.394</b>	<b>5.846.900</b>	<b>6.420.850</b>

**Cuadro 90 Flujo de caja libre normal**

	PERIODO ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
Disponibilidad inicial de caja	12.000.000	9.965.000	32.785.480	56.459.133	82.182.966	106.835.252
Utilidad neta	0	5.449.021	6.272.111	7.034.394	5.846.900	7.670.874
Depreciaciones	0	1.213.500	1.213.500	1.213.500	1.213.500	1.213.500
Prestaciones sociales	0	12.746.784	13.511.591	14.322.287	15.181.624	16.092.521
Impuestos	0	3.411.176	3.926.443	4.403.645	3.660.254	4.802.092
<b>Total disponible inicial</b>	<b>12000000</b>	<b>32.785.480</b>	<b>57.709.125</b>	<b>83.432.958</b>	<b>108.085.244</b>	<b>136.614.239</b>
Amortización Deuda		0	1.249.992	1.249.992	1.249.992	1.250.024
Inversión en activos fijos	7.035.000		0	0	0	0
Reposición KTNO	0	14.888.852	15.261.073	16.268.304	16.675.012	17.749.267
<b>Total uso de efectivo</b>	<b>7.035.000</b>	<b>14.888.852</b>	<b>16.511.065</b>	<b>17.518.296</b>	<b>17.925.004</b>	<b>18.999.291</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>4.965.000</b>	<b>17.896.628</b>	<b>41.198.060</b>	<b>65.914.662</b>	<b>90.160.240</b>	<b>117.614.948</b>
Financiación	5.000.000	0	0	0	0	0
<b>Caja al final del año</b>	<b>9.965.000</b>	<b>32.785.480</b>	<b>56.459.133</b>	<b>82.182.966</b>	<b>106.835.252</b>	<b>135.364.215</b>

**Cuadro 91 Balance general normal**

	PERIODO ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Caja	9.965.000	17.896.628	41.198.060	65.914.662	90.160.240	117.614.948
CxC	0	14.888.852	15.261.073	16.268.304	16.675.012	17.749.267
<b>Total activos corrientes</b>	9.965.000	32.785.480	56.459.133	82.182.966	106.835.252	135.364.215
<b>Activos fijos</b>	7.035.000	7.035.000	7.035.000	7.035.000	7.035.000	7.035.000
(Depreciación acumulada)		1.213.500	2.427.000	3.640.500	4.854.000	6.067.500
<b>Total activos fijos</b>	7.035.000	5.821.500	4.608.000	3.394.500	2.181.000	967.500
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	17.000.000	38.606.980	61.067.133	85.577.466	109.016.252	136.331.715
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Impuestos (38%)		3.411.176	7.337.619	11.741.264	15.401.518	20.203.610
obligaciones financieras	5.000.000	5.000.000	3.750.008	2.500.016	1.250.024	0
Carga Prestacional acum	0	12.746.784	26.258.375	40.580.662	55.762.285	71.854.806
<b>Total pasivo corriente</b>	5.000.000	21.157.960	37.346.002	54.821.941	72.413.827	92.058.416
<b>TOTAL PASIVOS</b>	5.000.000	21.157.960	37.346.002	54.821.941	72.413.827	92.058.416
<b>PATRIMONIO</b>						
capital	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
utilidad del ejercicio retenidas		5.449.021	11.721.131	18.755.525	24.602.425	32.273.299
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	12.000.000	17.449.021	23.721.131	30.755.525	36.602.425	44.273.299
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	17.000.000	38.606.980	61.067.133	85.577.466	109.016.252	136.331.715

### 8.5.2.2. Evaluación del escenario normal

**Cuadro 92 Criterios de inversión para el escenario normal**

	PERIODO ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
<b>Utilidad neta</b>	-7.035.000	5.449.021	6.272.111	7.034.394	5.846.900	6.420.850
<b>Pay Back</b>		-1.585.979	4.686.131	11.720.525	17.567.425	23.988.275

<b>TMAR</b>	31%
<b>VPN</b>	7.633.178
<b>TIR</b>	80%

Con una inversión de capital de \$12.000.000 el panorama normal ofrece excelentes condiciones que favorecen la rentabilidad de la inversión, si se tiene en cuenta que la TIR del proyecto (80%) supera considerablemente la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (31%).

Además, el VPN del proyecto reafirma la factibilidad del mismo en este panorama, pues en adición a recuperar todas las inversiones, a pagar todos los costos, a dar una rentabilidad del 31% cada año (TMAR) sobre el capital no amortizado, arroja una utilidad económica en la posición cero igual a \$7.633.178. El Payback sitúa la recuperación de la inversión comenzando el segundo año antes de finalizar el segundo año.

### 8.5.3. ESCENARIO OPTIMISTA

#### 8.5.3.1. Condiciones escenario optimista

**Cuadro 93 Condiciones del panorama optimista**

Período	Incremento de mercado objetivo	Cobertura de mercado	Precio	Inflación
<b>Año 1</b>	-	3,0%	\$ 55.000	0%
<b>Año 2</b>	3,0%	3,4%	\$ 55.000	6%
<b>Año 3</b>	3,5%	3,5%	\$ 60.000	6%
<b>Año 4</b>	3,5%	3,6%	\$ 60.000	6%
<b>Año 5</b>	4,0%	3,8%	\$ 65.000	6%

Fuente Autor del proyecto

**Cuadro 94 Estado de resultados optimista**

	PERIODO ANUAL				
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
<b>Ingresos operacionales</b>					
Ventas netas	284.051.256	305.548.470	344.992.000	357.066.720	402.295.171
<b>Total ingresos operacionales</b>	284.051.256	305.548.470	344.992.000	357.066.720	402.295.171
<b>Ingresos no operacionales</b>					
Otros ingresos (pago de equipos de ventas)	2.209.200	2.341.752	2.482.257	2.631.193	2.789.064
<b>Total ingresos no operacionales</b>	2.209.200	2.341.752	2.482.257	2.631.193	2.789.064
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>286.260.456</b>	<b>307.890.222</b>	<b>347.474.257</b>	<b>359.697.912</b>	<b>405.084.235</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costos variables	207.357.417	223.050.383	251.844.160	260.658.705	293.675.475
Costos fijos	62.547.056	66.323.302	70.302.715	74.527.963	78.397.061
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>269.904.473</b>	<b>289.373.686</b>	<b>322.146.875</b>	<b>335.186.669</b>	<b>372.072.536</b>
<b>Utilidad operativa</b>	16.355.983	18.516.536	25.327.382	24.511.244	33.011.699
Intereses	523.620	463.616	332.712	201.807	70.902
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	15.832.363	18.052.920	24.994.670	24.309.437	32.940.797
Impuestos de renta (38,5%)	6.095.460	6.950.374	9.622.948	9.359.133	13.163.466
<b>Utilidad neta</b>	<b>9.736.903</b>	<b>11.102.546</b>	<b>15.371.722</b>	<b>14.950.304</b>	<b>19.777.331</b>

**Cuadro 95 Flujo de caja libre optimista**

	PERIODO ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
Disponibilidad inicial de caja	12.000.000	9.965.000	39.757.647	71.285.667	110.566.132	150.020.700
Utilidad neta	0	9.736.903	11.102.546	15.371.722	14.950.304	21.027.355
Depreciaciones	0	1.213.500	1.213.500	1.213.500	1.213.500	1.213.500
Prestaciones sociales	0	12.746.784	13.511.591	14.322.287	15.181.624	16.092.521
Impuestos	0	6.095.460	6.950.374	9.622.948	9.359.133	13.163.466
<b>Total disponible inicial</b>	<b>12000000</b>	<b>39.757.647</b>	<b>72.535.659</b>	<b>111.816.124</b>	<b>151.270.692</b>	<b>201.517.542</b>
Amortizacion Deuda		0	1.249.992	1.249.992	1.249.992	1.250.024
Inversion en activos fijos	7.035.000		0	0	0	0
Reposicion KTNO	0	16.377.737	16.869.069	19.046.713	19.713.348	22.210.372
<b>Total uso de efectivo</b>	<b>7.035.000</b>	<b>16.377.737</b>	<b>18.119.061</b>	<b>20.296.705</b>	<b>20.963.340</b>	<b>23.460.396</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>4.965.000</b>	<b>23.379.910</b>	<b>54.416.597</b>	<b>91.519.419</b>	<b>130.307.352</b>	<b>178.057.146</b>
Financiacion	5.000.000	0	0	0	0	0
<b>Caja al final del año</b>	<b>9.965.000</b>	<b>39.757.647</b>	<b>71.285.667</b>	<b>110.566.132</b>	<b>150.020.700</b>	<b>200.267.518</b>

**Cuadro 96 Balance general optimista**

	PERIODO ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Caja	9.965.000	23.379.910	54.416.597	91.519.419	130.307.352	178.057.146
CxC	0	16.377.737	16.869.069	19.046.713	19.713.348	22.210.372
<b>Total activos corrientes</b>	9.965.000	39.757.647	71.285.667	110.566.132	150.020.700	200.267.518
<b>Activos fijos</b>	7.035.000	7.035.000	7.035.000	7.035.000	7.035.000	7.035.000
(Depreciación acumulada)		1.213.500	2.427.000	3.640.500	4.854.000	6.067.500
<b>Total activos fijos</b>	7.035.000	5.821.500	4.608.000	3.394.500	2.181.000	967.500
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	17.000.000	45.579.147	75.893.667	113.960.632	152.201.700	201.235.018
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Impuestos (38%)		6.095.460	13.045.834	22.668.782	32.027.915	45.191.381
obligaciones financieras	5.000.000	5.000.000	3.750.008	2.500.016	1.250.024	0
Carga Prestacional acum	0	12.746.784	26.258.375	40.580.662	55.762.285	71.854.806
<b>Total pasivo corriente</b>	5.000.000	23.842.244	43.054.217	65.749.460	89.040.225	117.046.188
<b>TOTAL PASIVOS</b>	5.000.000	23.842.244	43.054.217	65.749.460	89.040.225	117.046.188
<b>PATRIMONIO</b>						
capital	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
utilidad del ejercicio retenidas		9.736.903	20.839.450	36.211.172	51.161.475	72.188.830
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	12.000.000	21.736.903	32.839.450	48.211.172	63.161.475	84.188.830
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	17.000.000	45.579.147	75.893.667	113.960.632	152.201.700	201.235.018

### 8.5.3.2. Evaluación del escenario optimista

**Cuadro 97 Criterios de inversión para el escenario optimista**

	PERIODO ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
<b>Utilidad neta</b>	-7.035.000	9.736.903	11.102.546	15.371.722	14.950.304	19.777.331
<b>Pay Back</b>		2.701.903	13.804.450	29.176.172	44.126.475	63.903.806

<b>TMAR</b>	31%
<b>VPN</b>	24.083.483
<b>TIR</b>	154%

Las condiciones que se presentan para el escenario optimista favorecen sustancialmente los criterios de inversión del proyecto, convirtiéndolo en una muy atractiva oportunidad de inversión.

El valor presente neto de \$24.083.483 para este escenario refleja la factibilidad del proyecto. La TIR del proyecto para este escenario es del 154%, superando sustancialmente a la TMAR y reafirmando la viabilidad económica del proyecto

Del mismo modo el Payback presenta la recuperación del capital invertido en el primer año.

## 8.5.4. ESCENARIO PESIMISTA

### 8.5.4.1. Condiciones escenario pesimista

**Cuadro 98 Condiciones del panorama pesimista**

Período	Incremento de mercado objetivo	Cobertura de mercado	Precio	Inflación
<b>Año 1</b>	-	3,0%	\$ 50.000	0%
<b>Año 2</b>	1,5%	3,3%	\$ 50.000	6%
<b>Año 3</b>	1,5%	3,4%	\$ 50.000	6%
<b>Año 4</b>	2,0%	3,4%	\$ 50.000	6%
<b>Año 5</b>	2,0%	3,5%	\$ 50.000	6%

**Cuadro 99 Estado de resultados pesimista**

	PERIODO ANUAL				
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>					
<b>Ingresos operacionales</b>					
Ventas netas	258.228.415	273.726.123	277.832.015	283.388.655	289.056.428
<b>Total ingresos operacionales</b>	258.228.415	273.726.123	277.832.015	283.388.655	289.056.428
<b>Ingresos no operacionales</b>					
Otros ingresos (pago de equipos de ventas)	2.209.200	2.341.752	2.482.257	2.631.193	2.789.064
<b>Total ingresos no operacionales</b>	2.209.200	2.341.752	2.482.257	2.631.193	2.789.064
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>260.437.615</b>	<b>276.067.875</b>	<b>280.314.272</b>	<b>286.019.847</b>	<b>291.845.492</b>
<b>EGRESOS</b>					
Costos variables	188.506.743	199.820.070	202.817.371	206.873.718	211.011.192
Costos fijos	62.547.056	66.294.716	70.230.345	74.415.476	78.225.353
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>251.053.799</b>	<b>266.114.786</b>	<b>273.047.716</b>	<b>281.289.194</b>	<b>289.236.545</b>
<b>Utilidad operativa</b>	9.383.816	9.953.089	7.266.556	4.730.653	2.608.947
Intereses	523.620	463.616	332.712	201.807	70.902
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	8.860.196	9.489.473	6.933.844	4.528.846	2.538.045
Impuestos de renta (38,5%)	3.411.176	3.653.447	2.669.530	1.743.606	1.458.406
<b>Utilidad neta</b>	<b>5.449.021</b>	<b>5.836.026</b>	<b>4.264.314</b>	<b>2.785.240</b>	<b>1.079.638</b>

**Cuadro 100 Flujo de caja libre pesimista**

	PERIODO ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
Disponibilidad inicial de caja	12.000.000	9.965.000	32.785.480	55.750.052	76.969.691	96.643.668
Utilidad neta	0	5.449.021	5.836.026	4.264.314	2.785.240	2.329.662
Depreciaciones	0	1.213.500	1.213.500	1.213.500	1.213.500	1.213.500
Prestaciones sociales	0	12.746.784	13.511.591	14.322.287	15.181.624	16.092.521
Impuestos	0	3.411.176	3.653.447	2.669.530	1.743.606	1.458.406
<b>Total disponible inicial</b>	<b>12000000</b>	<b>32.785.480</b>	<b>57.000.044</b>	<b>78.219.683</b>	<b>97.893.660</b>	<b>117.737.758</b>
Amortización Deuda		0	1.249.992	1.249.992	1.249.992	1.250.024
Inversión en activos fijos	7.035.000		0	0	0	0
Reposición KTNO	0	14.888.852	15.112.185	15.338.868	15.645.645	15.958.558
<b>Total uso de efectivo</b>	<b>7.035.000</b>	<b>14.888.852</b>	<b>16.362.177</b>	<b>16.588.860</b>	<b>16.895.637</b>	<b>17.208.582</b>
<b>Flujo de caja libre</b>	<b>4.965.000</b>	<b>17.896.628</b>	<b>40.637.867</b>	<b>61.630.823</b>	<b>80.998.023</b>	<b>100.529.176</b>
Financiación	5.000.000	0	0	0	0	0
<b>Caja al final del año</b>	<b>9.965.000</b>	<b>32.785.480</b>	<b>55.750.052</b>	<b>76.969.691</b>	<b>96.643.668</b>	<b>116.487.734</b>

**Cuadro 101 Balance general pesimista**

	PERIODO ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos corrientes</b>						
Caja	9.965.000	17.896.628	40.637.867	61.630.823	80.998.023	100.529.176
CxC	0	14.888.852	15.112.185	15.338.868	15.645.645	15.958.558
<b>Total activos corrientes</b>	9.965.000	32.785.480	55.750.052	76.969.691	96.643.668	116.487.734
<b>Activos fijos</b>	7.035.000	7.035.000	7.035.000	7.035.000	7.035.000	7.035.000
(Depreciación acumulada)		1.213.500	2.427.000	3.640.500	4.854.000	6.067.500
<b>Total activos fijos</b>	7.035.000	5.821.500	4.608.000	3.394.500	2.181.000	967.500
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	17.000.000	38.606.980	60.358.052	80.364.191	98.824.668	117.455.234
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivo corriente</b>						
Impuestos (38%)		3.411.176	7.064.623	9.734.152	11.477.758	12.936.165
obligaciones financieras	5.000.000	5.000.000	3.750.008	2.500.016	1.250.024	0
Carga Prestacional acum	0	12.746.784	26.258.375	40.580.662	55.762.285	71.854.806
<b>Total pasivo corriente</b>	5.000.000	21.157.960	37.073.006	52.814.830	68.490.068	84.790.971
<b>TOTAL PASIVOS</b>	5.000.000	21.157.960	37.073.006	52.814.830	68.490.068	84.790.971
<b>PATRIMONIO</b>						
capital	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000	12.000.000
utilidad del ejercicio retenidas		5.449.021	11.285.046	15.549.360	18.334.601	20.664.263
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	12.000.000	17.449.021	23.285.046	27.549.360	30.334.601	32.664.263
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	17.000.000	38.606.980	60.358.052	80.364.191	98.824.668	117.455.234

#### 8.5.4.2. Evaluación del escenario pesimista

**Cuadro 102 Criterios de inversión para el escenario pesimista**

	PERIODO ANUAL					
	0	1	2	3	4	5
<b>Utilidad neta</b>	-7.035.000	5.449.021	5.836.026	4.264.314	2.785.240	1.079.638
<b>Pay Back</b>		-1.585.979	4.250.046	8.514.360	11.299.601	12.379.239

<b>TMAR</b>	31%
<b>VPN</b>	3.691.868
<b>TIR</b>	63%

A pesar de las condiciones desfavorables que se asumen en el escenario pesimista, el proyecto continúa presentando indicadores de rentabilidad superiores a la Tasa Mínima Atractiva de Retorno (31%). La TIR es del 63%.

En cuanto a los criterios de inversión con respecto al dinero, se evidencia que aunque el monto del valor positivo registrado para el VPN (\$3.691.868) es de menor cuantía que los registrados en el panorama normal, su monto garantiza la recuperación de los dineros invertidos en caso de presentarse todas las condiciones consideradas en este panorama.

Según el Payback, la inversión se recupera en el segundo período del horizonte del proyecto.

### **8.5.5. EVALUACIÓN GENERAL**

El comportamiento económico que la comercializadora presenta a través de los distintos escenarios planteados tiene criterios de inversión favorables que describen la viabilidad económica del proyecto a la vez que ofrece perspectivas muy rentables sostenibles aun en condiciones tan desfavorables como las planteadas en el escenario pesimista.

### **8.5.6. EVALUACIÓN SOCIAL**

- La comercializadora requiere de constante alimentación productiva por parte de los proveedores, de manera que se genera para ellos un aumento de ingresos económicos como fabricantes de joyería que venden su producto a través del canal de venta por catálogo y como socios ya que su inversión se valoriza con el tiempo.
- Al aumentar el nivel de ventas se aumentan también el consumo de insumos (metales preciosos, piedras, ceras, etc.) y se le brinda robustez a la cadena completa de la Joyería de Santander, elevando el nivel de ingresos.
- Se efectúan inversiones en muebles, enseres, software, diseño de catálogos, etc. manteniendo un movimiento de variables económicas y macroeconómicas que aporta al desarrollo y progreso a nivel local.
- Se generan 3 empleos administrativos y una gran cantidad de ocupación mediante la fuerza de ventas que brinda la oportunidad a mujeres y hombres de trabajar sin horarios fijos y ganando dinero extra según su desempeño.

- Se contribuye en términos tributarios lo que redundaría en beneficio de la comunidad, puesto que los dineros captados por el gobierno irían a canalizarse posteriormente en obras de carácter social o comunitario, como alcantarillados, salud, etc.

## 9. METODOLOGÍA DE ARTICULACIÓN

La metodología recomendada a continuación está basada en la METODOLOGÍA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE REDES EMPRESARIALES Y MiPYMES<sup>45</sup>.

Consta de 5 grandes etapas orientados a desarrollar el interés, la base de conocimiento y la confianza para que un grupo de empresarios interesados en trabajar de manera conjunta integren sus esfuerzos con propósito de ejecutar proyectos que complementen sus capacidades productivas para obtener ventajas económicas en el corto y mediano plazo.

El CDP de Joyería escogió como articuladora a una profesional Ingeniera Industrial, para propiciar la construcción de relaciones de confianza entre los empresarios fabricantes que componen la red.

En esta caso se identifica el CDP como la entidad adecuada para brindar el apoyo técnico y tecnológico, así como sus instalaciones para efectuar allí las reuniones.

Se identifica al Banco Interamericano de Desarrollo como la entidad adecuada que brindará el apoyo financiero dentro del marco del Programa de Competitividad del Sector Joyería BID-Fomin.

La generación de una base de confianza mutua es un factor esencial para la creación de relaciones de cooperación entre empresas independientes, ya que el empresario se arriesgará a realizar un proyecto conjunto en la medida en que confíe tanto en la capacidad de los otros miembros para llevar a cabo la

---

<sup>45</sup> LOPEZ CERDAN RIPOLL, Carlos. REDES EMPRESARIALES -EXPERIENCIAS EN LA REGION ANDINA. Editorial Minka. 2003.

iniciativa como en la disposición de estos para cumplir con sus compromisos dentro de un marco de principios compartidos.

Las etapas son las siguientes:

- **ETAPA 1 PROMOCIÓN Y SELECCIÓN**
- **ETAPA 2 DESARROLLO DE UNA BASE INICIAL DE CONFIANZA**
- **ETAPA 3 DESARROLLO DE ACCIONES PILOTO**
- **ETAPA 4 DISEÑO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO**
- **ETAPA 5 GESTIÓN Y AUTOSOSTENIBILIDAD**

Las etapas son secuenciales, en el sentido de que representan estadios o niveles de logro que se tienen que alcanzar antes de pasar al paso subsiguiente.

### **9.1. ETAPA 1 PROMOCIÓN Y SELECCIÓN**

- **OBJETIVO:** Despertar el interés de los empresarios par desarrollar proyectos de acción conjunta y cooperación interempresarial y seleccionar a las empresas con mayor potencial.

A continuación se enuncian los pasos que integran esta etapa, así como el objetivo de cada uno:

**Cuadro 103 Pasos articulación etapa 1**

<b>PASOS</b>	<b>OBJETIVO</b>
La "venta" de la idea	Lograr despertar interés ante diferentes grupos de empresarios del sector
Identificación de las empresas	Selección preliminar se un grupo de empresarios
Análisis preliminar de las empresas	Evaluación preliminar de las

	capacidades de las empresas
Evaluación de factores críticos	Estimación de las dificultades para que el grupo de empresarios pueda construir en el futuro relaciones de confianza
Criterios para la selección de las empresas	Integración del grupo de empresarios con el cual se va a intervenir

Fuente López Cerdan Ripoll, Carlos.

### 9.1.1. LA VENTA DE LA IDEA

- **OBJETIVO:** Lograr despertar interés ante diferentes grupos de empresarios del sector.

Las reuniones se realizarán con empresarios adheridos al “Convenio de Competitividad Técnica” ya que estos empresarios han mostrado interés por mejorar el desempeño de sus empresas por medio de este tipo de programas, lo que determina un perfil de empresarios comprometidos con el desarrollo del sector.

- **HERRAMIENTAS**

Algunas de las herramientas útiles para que el articulador despliegue la acción promocional son las siguientes:

- Guía para convocatoria y desarrollo de las reuniones.
- Bitácora para registro de asistentes.
- Presentaciones audiovisuales.

El articulador debe elaborar una pequeña guía o procedimiento para la convocatoria y el desarrollo de las reuniones. Algunas sugerencias útiles que deben estar incorporadas en la guía son los siguientes:

- Programar un pequeño ciclo de reuniones de promoción con intervalos de una o dos semanas y con contenidos diferentes, pero siempre enfocadas al tema.
- Convocar por escrito a las reuniones con una semana de anticipación (el articulador deberá asegurarse que las convocatorias se reciban por los empresarios con una semana de anticipación, independientemente del medio que se utilice).
- Utilizar invitaciones personalizadas.
- Realizar recordatorios telefónicos.
- Confirmar asistencia a las reuniones (tres días antes de la reunión el promotor deberá de confirmar por vía telefónica la reunión de sensibilización con el propósito de conocer la cantidad de empresarios que van a asistir).
- Realizar la presentación utilizando medios al estado del arte.
- Evitar los discursos sin apoyos visuales.
- No extender las reuniones más de una hora.
- Dar un espacio para preguntas.
- Elaborar un registro de asistentes.
- Invitar a los asistentes a la próxima reunión.
- El articulador deberá llevar un registro de los asistentes a las reuniones de promoción. Hay que recordar que se deberá programar un pequeño ciclo de reuniones, con intervalos de una semana o quince días. El registro es útil para identificar a los empresarios que repiten su asistencia a las reuniones, lo cual es un indicador de su interés.
- Las presentaciones del articulador deben ser de alto impacto; para ello el articulador deberá combinar comentarios, imágenes, testimonios. El articulador debe evitar la improvisación, así como los monólogos leídos.

La reunión de sensibilización deberá considerar la siguiente sugerencia de agenda tentativa:

- Bienvenida a los participantes.

- Presentación del articulador como un instrumento de apoyo para la mejora de la empresa.
- Presentación del esquema de red empresarial (COMERCIALIZADORA).
- Reseña de ejemplos de casos exitosos.
- Preguntas y respuestas.

Al final de la reunión se entregará a los participantes el siguiente material:

- Folletos de material informativo sobre la Unidad Articuladora.
- Formularios para el registro de empresarios interesados en constituir redes.
- En la puerta del recinto habrá una persona que se encargará de recibir los formularios de registro.

Preparar la reunión analizando:

- Principal problemática del sector.
- Oportunidad de negocios.

### **9.1.2. IDENTIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS**

- **OBJETIVO:** Selección preliminar de un grupo de empresarios.

Con relación a los empresarios, hay una serie de criterios que pueden ser útiles para seleccionar a un grupo inicial:

- Que no tengan asimetrías muy marcadas en tamaño, capacidad de inversión, calidad y tecnología.
- Que busquen un “plus” para sus empresas.
- Que tengan sanas sus finanzas.

El factor más importante es la disponibilidad a invertir tiempo y recursos en el diseño y desarrollo de la red.

En conclusión, si un grupo de empresarios no puede aportar para su proyecto ni tiempo ni recursos, el articulador debe buscar a otro grupo de empresarios, porque con el grupo mencionado no va a poder lograr casi nada, a menos que lo subsidie.

Una vez realizada la venta de la idea el articulador debe haber identificado a las empresas con interés en la acción conjunta y cooperación ínter empresarial. Para ello, dentro de los tres días subsiguientes a la reunión de sensibilización, revisará los formularios de registro de los empresarios con interés por participar en proyectos de articulación e integración productiva. De acuerdo con ellos, el articulador elaborará una relación de los empresarios que han manifestado explícitamente su interés para constituir redes empresariales.

### **9.1.3. ANÁLISIS PRELIMINAR DE LAS EMPRESAS**

- **OBJETIVO:** Evaluación preliminar de las capacidades de las empresas.

Una vez seleccionada una cartera inicial de empresarios con interés en desarrollar proyectos de acción conjunta y cooperación ínter empresarial y con disposición a invertir para ello, el articulador debe llevar un registro de información básica de las empresas y los empresarios con el objeto de tener una primera aproximación a la realidad de cada una de las empresas.

No es necesario en esta etapa elaborar un diagnóstico de cada empresa, solamente se requiere llevar un registro elemental de datos sobre la empresa y el empresario, como los siguientes:

#### **Ficha de la empresa**

- Razón social de la empresa.

- Nombre del empresario.
- Nombre del gerente general.
- Dirección.
- Ciudad.
- Estado / Región.
- País.
- Teléfono / fax.
- Web, e-mail.
- Sector.
- Principales productos.
- Principal mercado.
- Materia prima (nacional, importada)
- Gestión (familiar, profesional)
- Número de trabajadores.
- Nivel tecnológico.
- Capacidad ociosa.
- Nivel de ventas.
- Nivel de exportaciones.

#### **Ficha del empresario**

- Interés en el desarrollo de las redes.
- Interés a establecer lazos con otras empresas.
- Está dispuesto a invertir.
- Ha desarrollado capacidades de relación.
- Relación con los potenciales integrantes de la red.
- Nivel de conocimiento.
- Experiencia previa.

#### **9.1.4. EVALUACIÓN DE FACTORES CRÍTICOS**

Existen algunos factores que pueden dificultar la formación del grupo inicial de empresarios, así como el futuro desarrollo de una base de confianza. Dichos factores están relacionados con los siguientes aspectos:

- Nivel de deuda.
- Problemas legales.
- Problemas laborales.
- Problemas ambientales.
- Mala reputación con clientes u otros productores.

La presencia de dichos factores puede dificultar la formación del grupo inicial y el articulador deberá estar atento a que durante el proceso de selección los empresarios elegibles se encuentren libres de los mismos. Por ejemplo, la inclusión de un empresario con mala reputación dentro de un grupo inicial puede dificultar mucho el desarrollo de una base de confianza, o bien la presencia de una empresa con problemas de carácter mercantil o laboral puede afectar que dicha empresa tenga la tranquilidad y el tiempo para gestar el desarrollo de un proyecto conjunto.

#### **9.1.5. CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE LAS EMPRESAS**

- **OBJETIVO:** Integración del grupo de empresarios con el cual se va a intervenir.

En este punto, el articulador está listo para definir, entre los empresarios identificados, el grupo que presenta las características más adecuadas para trabajar con él durante los próximos meses en la construcción de proyectos de articulación e integración productiva.

Estos criterios constituyen una conclusión de las reflexiones realizadas durante esta fase y son los siguientes:

- Presencia de una oportunidad de negocios.
- Disposición a invertir tiempo y recursos por parte de los empresarios.
- Mínimos costos de transacción.

Algunos de los criterios complementarios son:

- Tamaño.
- Capacidad económica.
- Homogeneidad.

Con relación al primero, la presencia de una oportunidad de negocios es un factor que facilita la acción promocional, porque dadas las condiciones prevalecientes en la última década los empresarios latinoamericanos buscan el estimular sus ventas. Las redes deben de estar orientadas al mercado y tal orientación debe de ser explícita desde el principio.

Con referencia al segundo factor, el articulador debe de estar atento para identificar desde el principio a los empresarios dispuestos a invertir tiempo y dinero en la acción conjunta. Esta es la única manera a través de la cual los empresarios manifiestan su compromiso con el proyecto.

Con respecto al tercer factor, a continuación se presentan algunas reflexiones sobre el costo de transacción:

## **LOS COSTOS DE TRANSACCIÓN**

Los empresarios seleccionados por el articulador van a enfrentar un proceso que se manifiesta en la forma de dos temores, principalmente:

- El temor al oportunismo.
- El temor a la incertidumbre.

Estos dos temores impiden o facilitan que el grupo de empresarios aporte recursos y tiempo y en consecuencia, facilitan o dificultan el desarrollo de la cohesión. En gran parte, el trabajo inicial del articulador consiste en ayudar al grupo de empresarios a que venza dichos temores y, en consecuencia, el futuro del grupo depende de dicha gestión.

Cuando los temores son muy elevados desde el principio, se dice que el costo de transacción del grupo es alto y el articulador va a tener que trabajar bastante para atenuarlo, de otra manera el grupo no va a adquirir compromisos.

Utilizando un criterio de economía y considerando que el articulador constituye un recurso escaso, la racionalidad de la selección de grupos de empresarios debería de ser en función de la presencia de mínimos costos de transacción. De esta manera, el articulador no trabajaría con grupos que demuestren elevados costos de transacción.

Conceptualmente, el costo de transacción está integrado por los siguientes costos:

- Costos de información.
- Costos de coordinación.

**Los costos de información** consisten en las dificultades para que se conozcan los empresarios del grupo, las cuales están integradas por:

- **Desconfianza.** El origen de la desconfianza está en el desconocimiento de los otros empresarios, en el temor al oportunismo y en la presencia de antecedentes negativos en alguno de los otros empresarios.
- **Incertidumbre.** El origen de la incertidumbre está en el desconocimiento de los mercados, tecnología, etc.

- **Asimetría en el flujo de la información.** El origen de la asimetría está en la desproporción de la información manejada por parte de los empresarios.

**Los costos de coordinación** representan las dificultades de los empresarios para tomar acuerdos. Están integrados por:

- **Dispersión geográfica** . Lejanía de las empresas.
- **Numerosidad.** Provoca una lentitud en la gestión del grupo.

Una vez evaluados los costos de transacción el articulador interviene con el grupo para reducir dichos costos a través de las siguientes acciones:

## **INFORMACIÓN**

- **Para disminuir la desconfianza.** Inicia la relación con pequeños grupos semilla, elimina líderes negativos, propicia la depuración del grupo,
- **Para disminuir la incertidumbre.** Ofrece expectativas reales.
- **Para disminuir la asimetría en el flujo de la información.** Distribuye bien la información.

## **COORDINACIÓN**

- **Dispersión geográfica.** Selecciona empresas cercanas, promueve su acercamiento.

- **Numerosidad.** Trabaja con grupos pequeños (no más de 15-20 empresas).

## **9.2. ETAPA 2 DESARROLLO DE UNA BASE INICIAL DE CONFIANZA**

- **OBJETIVO:** Generar seguridad en las relaciones intergrupales.

A continuación se enuncian los pasos que integran esta etapa, así como el objetivo de cada uno:

**Cuadro 104 Pasos articulación etapa 2**

PASOS	OBJETIVO
Rompimiento del hielo	Analizar las potencialidades del grupo
Fortalecer la base de confianza	Desarrollar instrumentos para reforzar y regular la base de confianza del grupo

Fuente López Cerdan Ripoll, Carlos.

Facilitan el conocimiento recíproco, estimulando la circulación de información entre las empresas fabricantes, al tiempo que permite la libre expresión de las posibles causas de desconfianza recíproca.

Precisar los beneficios esperados de la acción conjunta y establecer un consenso preliminar sobre los objetivos comunes, las directrices de acción y las aportaciones de cada una de las empresas fabricantes.

La confianza tiene que fomentarse a lo largo de toda la vida del grupo y que cuando ésta se disuelve el grupo como tal se desvanece, y en consecuencia sus proyectos.

Es mejor que se desintegre un grupo mal sustentado en su base de confianza a que empiece a abordar proyectos importantes, porque puede suceder que dichas inversiones metan a los empresarios en una camisa de fuerza de la cual no puedan liberarse fácilmente. El articulador debe frenar al grupo y, en consecuencia, evitar que aborde proyectos de acción hasta que haya desarrollado una primera base de confianza.

### **9.2.1. CRITERIOS PARA EL ROMPIMIENTO DEL HIELO**

- **OBJETIVO:** Analizar las potencialidades del grupo.

Se le llama “rompimiento del hielo” al comienzo del desarrollo de una base de confianza para un grupo de empresarios recién formado a través de la acción promocional. No sobra recordar que a partir de este momento la base inicial de confianza tendrá que ser cultivada y fortalecida de manera permanente.

Las siguientes acciones serán de mucha utilidad para construir una primera base de confianza:

#### **❖ REUNIONES DE CONVIVENCIA.**

- **OBJETIVO:** Fomentar la convivencia entre empresarios del grupo inicial para “romper el hielo” sobretodo si no se conocen.

Se desarrollarán reuniones sociales y almuerzos de trabajo.

#### **❖ REUNIONES COLECTIVAS.**

- **OBJETIVO:** Analizar las potencialidades del grupo.

Estas son reuniones de trabajo las cuales deben de realizarse con una periodicidad regular para que el grupo analice sus capacidades, así como sus futuras intervenciones, tome decisiones, etc.

#### ❖ **PRESENTACIÓN ENTRE EMPRESARIOS.**

- **OBJETIVO:** Crear confianza y cohesión entre el grupo de empresarios.

#### **Presentación de las empresas**

Cada empresario prepara una presentación de su empresa. Los puntos a transmitir, como mínimo, serían los siguientes:

- Razón social, teléfono, fax, E-mail.
- Bienes y servicios que produce.
- Materias primas que utiliza (procedencia y cantidades)
- Cantidad de empleados (administrativos y en planta)
- Capacidad productiva y capacidad ociosa.
- Canales de comercialización.
- Ventas nacionales y de exportación.
- Competencia.
- Historia de la empresa.
- Interés por formar parte de una red.

El articulador debe de tener en cuenta las siguientes sugerencias para asegurar el éxito de las reuniones:

- Programar las reuniones con anticipación.
- Tratar de realizarlas en horarios que no afecten a las actividades de los empresarios.
- Confirmar asistencia.

A continuación se comentan algunas reflexiones para el desarrollo de las reuniones:

### **Desarrollo de las reuniones**

- Exposición breve del articulador.
- Presentación sintética del objetivo acordado.
- Evidenciar beneficios (posibles testimonios)
- Presentar casos de éxito y fracaso.
- Enfatizar los elementos de unión.
- Elaborar menú de posibilidades en común.
- Definir formas de integración y participación.
- Terminar la reunión con compromisos concretos.

### **9.2.2. FORTALECER LA BASE DE CONFIANZA**

- **OBJETIVO:** Desarrollar instrumentos para reforzar y regular la base de confianza del grupo de empresarios.

Una vez realizado el “rompimiento del hielo” el articulador deberá continuar abonando la base de confianza del grupo y fortaleciéndola para que se pueda pensar en abordar proyectos de acción.

En este paso, el articulador debe preparar al grupo para desarrollar un conjunto de acciones indispensables para fortalecer la base de confianza. También desarrollará instrumentos para medir la existencia de dicha base y para saber que el grupo está preparado para el siguiente paso.

Las acciones a desarrollar en este paso son:

- Desarrollo de líderes internos.

- Elección de una mesa directiva.
- Reglamento interno.
- Fondo de aportaciones.

#### **9.2.2.1. Desarrollo de líderes internos**

- **OBJETIVO:** Contar con un empresario que impulse y guíe al grupo.

El surgimiento de líderes internos para ir guiando al grupo es indispensable en esta etapa. Si ya existía un líder desde el principio (caso en que el grupo haya sido promovido y aglutinado por un empresario líder), entonces hay que apoyar al empresario líder para que guíe al grupo hacia los pasos subsiguientes: mesa directiva, reglamento interno y fondo de aportaciones.

En caso de no existir un empresario líder en el grupo, queda claro que el articulador ha venido ocupando ese papel. Sin embargo, en esta etapa el articulador necesita pasarle el liderazgo a un empresario.

#### **9.2.2.2. Elección de una mesa directiva**

- **OBJETIVO:** Representar al grupo, ofreciendo una imagen común.

En este paso, el grupo deberá elegir entre sus integrantes una primera mesa directiva que lo represente y que distribuya el trabajo.

La sugerencia es que dicha mesa directiva esté representada por un mínimo de tres miembros:

- Presidente.
- Secretario.
- Tesorero.

Cada uno de los tres miembros tendrá funciones específicas:

- **El Presidente** representará al grupo ante todo tipo de instituciones y eventos.
- **El Secretario** elaborará las actas de las reuniones del grupo y será responsable de los libros de actas.
- **El Tesorero** será responsable de la custodia de las aportaciones del grupo y de las entidades donantes.

#### **9.2.2.3. Reglamento interno**

- **OBJETIVO:** Contar con un instrumento para regular las relaciones de los integrantes del grupo protegiendo sus respectivos intereses individuales.

#### **Características**

- El reglamento es necesario para regular la operación del grupo, minimizar conflictos y regular el oportunismo.
- La falta del reglamento genera desconfianza entre los integrantes del grupo porque no saben cómo podrán protegerse de las conductas oportunistas.
- El reglamento es un instrumento dinámico el cual debe ir modificándose y adecuándose, según el grupo va evolucionando.
- Es importante no confundir el reglamento interno con los estatutos de constitución de una persona moral.

Adicionalmente al reglamento interno se recomienda elaborar un código de ética.

Algunos de los tópicos más importantes a definir en un primer reglamento interno podrían ser:

- Identificación y propósito del grupo.
- Mecanismos para la toma de decisiones.
- Compromisos y obligaciones de la red.
- Admisión de nuevos miembros.
- Retiro de miembros.
- Comisiones de trabajo.
- Cuotas.
- Disolución de grupo.

#### **9.2.2.4. Fondo de aportaciones**

- **OBJETIVO:** Que el grupo cuente con un primer fondo de ahorro para poder enfrentar los compromisos financieros que se generen a partir de los proyectos que se realicen.

Lo que se busca en este paso es verificar el nivel de confianza del grupo a través de su disposición a invertir algunos recursos.

En este momento no importa mucho el monto de las aportaciones, lo que importa es que los empresarios aporten, aunque sean pequeñas cantidades.

En tanto los empresarios no empiecen a aportar algunos recursos no se puede pasar a la siguiente etapa.

El fondo de aportaciones debe ir evolucionando según se va avanzando en los proyectos: de esta manera un pequeño fondo inicial que haya comenzado con aportaciones de \$15.000 a \$30.000 mensuales por empresario, puede convertirse con el paso del tiempo en un fondo importante.

De alguna manera, el propósito de un fondo financiero a lo largo de la vida de la red es el siguiente:

- Financiar los gastos preoperativos.
- Financiar los gastos de puesta en operación de la red.
- Otorgar garantías (parciales)
- Financiación parcial de los gastos de operación de la red.
- Financiación parcial de los gastos de inversión.
- Devolución del financiamiento recibido.

### **9.3. ETAPA 3 DESARROLLO DE ACCIONES PILOTO**

- **OBJETIVO:** Hacer que el grupo de empresarios experimente y gane un mayor nivel de confianza con el propósito de prepararlo para mayores retos.

El que los empresarios omitan esta fase con el objetivo de alcanzar desesperadamente un proyecto de largo plazo, puede repercutir en el futuro al verse los empresarios metidos en un proyecto demasiado complejo y encadenados a él por las inversiones realizadas, sin haber estado preparados.

Los proyectos piloto son acciones de corto plazo, con bajo costo y con bajo riesgo, orientados a que los empresarios aprendan a trabajar en equipo y se preparen para mayores retos.

Estos son algunos de los proyectos piloto que entrarían a estudiarse:

#### **Proyectos de promoción**

- Elaboración de un catálogo conjunto para exhibición de modelos..
- Portal Internet.

### Pequeños proyectos comerciales

- Compra de materias primas con descuentos por volumen (piedras, químicos, etc).
- Participación conjunta en ferias y exposiciones.

### Proyectos de servicios

- Contratación de servicios de asistencia técnica y capacitación.

### Otros

- Viajes conjuntos.

A continuación se enuncian los pasos que integran esta etapa, así como el objetivo de cada uno:

**Cuadro 105 Pasos articulación etapa 3**

<b>PASOS</b>	<b>OBJETIVO</b>
Elaboración de carta de compromiso	Lograr formalizar la participación de los empresarios
La definición de objetivos comunes en corto plazo	Definir con precisión lo que se quiere lograr
Diseño de los proyectos piloto	Crear un consenso sobre las acciones piloto
Reforzamiento del fondo financiero común.	Garantizar los aportes de capital a los proyectos piloto

Fuente López Cerdan Ripoll, Carlos.

#### 9.3.1. CARTA DE COMPROMISO

- **OBJETIVO:** Lograr formalizar la participación con empresarios.

Empezar a diseñar proyectos piloto implica compromisos y obligaciones por parte de los empresarios, así como de los instrumentos de apoyo. La función de la carta de compromiso es establecer obligaciones de las empresas y de las unidades de apoyo.

Este es un ejemplo de un formato de carta de compromiso:

Las empresas fabricantes se comprometen a:

- Proporcionar información
- Participar activamente

El programa de cooperación técnica BID-Fomin mediante el CDP de joyería se compromete a:

- Apoyar la coordinación del grupo
- Facilitar contacto con otras instituciones
- Brindar apoyo técnico y tecnológico

### **9.3.2. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COMUNES EN EL CORTO PLAZO**

- **OBJETIVO:** Definir con precisión lo que se quiere lograr.

Definir objetivos no es una tarea fácil. Por tal motivo es importante plasmar una definición sobre lo que se entiende por un objetivo de corto plazo:

- Está definido en términos de lo que se quiere lograr.
- Es un logro a obtener o un resultado a alcanzar.
- Es realizable para el plazo en que se está definiendo.
- Es observable, medible y/o cuantificable.
- Generalmente, tiene insertado en su definición un indicador de medición.

Este es un ejemplo de un objetivo a corto plazo:

“Disminución de los costos de producción en un 3% mediante compras de insumos en conjunto”

Los objetivos de corto plazo deben ser definidos a través de un consenso entre todos los empresarios del grupo y algunas sugerencias sobre la mecánica para definir objetivos son las siguientes:

- Se recogen las propuestas individuales de los empresarios.
- Se discuten y analizan de manera colectiva.
- Se agrupan por similitudes temáticas.
- Se elaboran paquetes de propuestas similares.
- Se elabora una síntesis de cada paquete. Esta síntesis debe elaborarse como una interpretación del paquete de propuestas.
- A partir de la síntesis, se plasma un objetivo para cada paquete. La pregunta “qué quiero lograr” puede ayudar mucho al establecimiento de los objetivos de cada paquete.
- Se priorizan los objetivos de cada paquete.
- Se selecciona un objetivo.
- Se diseña el proyecto piloto para alcanzar dicho objetivo.

### 9.3.3. EL DISEÑO DEL PROYECTO PILOTO

- **OBJETIVO:** Crear un consenso sobre las acciones piloto.

Una vez definido el objetivo a lograr en el corto plazo, entonces hay que pasar a definir o diseñar el proyecto para lograrlo. En este sentido, el objetivo es el fin y el proyecto es el medio.

Para diseñar el proyecto es necesario abordar y desarrollar los siguientes siete pasos:

- Objetivo.
- Resultados.
- Actividades / acciones.
- Plazos.
- Recursos necesarios.
- Responsabilidades.
- Indicadores de logros.

#### **9.3.4. EL REFUERZO DEL FONDO FINANCIERO COMÚN**

- **OBJETIVO:** Garantizar los aportes de capital al proyecto piloto.

Los empresarios deberán de presupuestar los gastos necesarios para la ejecución del proyecto piloto y deberán realizar un programa de aportaciones para ello utilizando el fondo común previamente creado.

#### **9.4. ETAPA 4 DISEÑO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO**

- **OBJETIVO:** Que el grupo de empresarios logre definir un proyecto de mediano o largo plazo factible que represente una oportunidad de negocios promisoriosa.

A continuación se enuncian los pasos que integran esta etapa, así como el objetivo de cada uno:

#### **Cuadro 106 Pasos articulación etapa 4**

**PASOS**

**OBJETIVO**

Diagnóstico individual	Identificar las fortalezas, oportunidades y amenazas (foda) de las empresas
Identificación de objetivos a largo plazo	Definir con precisión lo que se quiere lograr en el L.P.
Diseño de proyecto estratégico	Crear un consenso sobre el proyecto de L.P.
Elaboración de plan de negocios	Medir la existencia de una oportunidad de negocios y evaluar la viabilidad de la red.
Plan de mejora de las empresas	Facilitar los ajustes de las empresas para alcanzar el proyecto de la red

Fuente López Cerdan Ripoll, Carlos.

Una vez desarrollada la base inicial de confianza y después de haber experimentado con varios proyectos piloto, los cuales hayan preparado al grupo de empresarios para mayores riesgos, el articulador debe intervenir para orientar al grupo a que defina un proyecto estratégico.

Esta fase permite a los empresarios potenciar los beneficios de la acción conjunta tales como incrementos en las ventas, reducciones en los costos, la mejora de los procesos y las transformaciones permanentes en la estructura productiva de las empresas.

Después de haber cubierto las fases anteriores los empresarios están listos para alcanzar su proyecto estratégico, la comercializadora.

#### 9.4.1. EL DIAGNÓSTICO INDIVIDUAL

- **OBJETIVO:** Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de las empresas.

En esta etapa, el articulador deberá realizar un diagnóstico con profundidad de cada una de las empresas del grupo. Para ello se reunirá con todos y cada uno de los empresarios por separado.

El propósito del diagnóstico es obtener una radiografía de las capacidades y debilidades de cada una de las empresas con el objeto de poder determinar el tipo de ajustes que deben realizar las empresas para poder alcanzar el proyecto de largo plazo que definan.

En esta etapa, en lugar de utilizar una herramienta de diagnóstico externo (check list), se utilizará una herramienta para el autodiagnóstico. La idea es utilizar un instrumento en donde los empresarios son ayudados a descubrir, comprender y resolver sus propios problemas.

El programa “Creación y Gestión de Pequeñas Empresas” de HEC management considera una guía de diagnóstico que comprende la siguiente estructura:

1. Origen y evolución de la empresa.
2. Análisis de los datos funcionales de la empresa.
  - Mercado y potencial comercial.
  - Producción, potencial técnico y tecnológico.
  - Potencial Humano.
  - Finanzas.
  - Administración.
3. Tendencias futuras.
4. Síntesis del autodiagnóstico.
5. Definición de recomendaciones de mejora.

Considerando la reflexión anterior, salta a la vista lo recomendable que es utilizar una técnica de autodiagnóstico que induzca al empresario a que realice una profunda reflexión sobre su empresa, para que sea capaz de proponer acciones de mejora.

Sea cual fuere la técnica de autodiagnóstico que se utilice, ésta debe de considerar los siguientes puntos:

- Interpretación de la situación actual de la empresa.
- Análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (FODA)
- Recomendaciones para la mejora del desempeño de la empresa.

Dicho papel deberá ser realizado por el articulador, el cual más que un diagnosticador va a ser un consejero que inducirá al empresario a un proceso de análisis y síntesis. Para ello, el articulador va a funcionar como un espejo en el cual el empresario pueda ver reflejada su problemática.

Un buen consejero y no un diagnosticador es el papel que necesita desarrollar el articulador para que el empresario realice las reflexiones de su autodiagnóstico de manera exitosa.

#### **9.4.2. IDENTIFICACIÓN DE OBJETIVOS DE LARGO PLAZO**

- **OBJETIVO:** Definir con precisión lo que se quiere lograr en el largo plazo.

Este paso tiene que ver con la definición de una estrategia común de largo plazo, la cual se establece a partir de la definición de objetivos.

Definir objetivos no es una tarea fácil. Por tal motivo, es importante plasmar una definición sobre lo que se entiende por un objetivo de largo plazo:

- Está definido en términos de lo que se quiere lograr.

- Es un logro a obtener, o un resultado a alcanzar.
- Es realizable para el plazo en que se está definiendo.
- Es observable, medible y/o cuantificable.
- Generalmente, tiene insertado en su definición un indicador de medición.

Un ejemplo de objetivos de largo plazo es el siguiente:

“Incrementar las ventas anuales 20% a través del desarrollo de la comercializadora multinivel”.

Pueden surgir otros objetivos de largo plazo que deberán ser definidos a través de un consenso entre todos los empresarios del grupo. Algunas sugerencias sobre la mecánica para definir objetivos son las siguientes:

- Se recogen las propuestas individuales de los empresarios.
- Se discuten y analizan de manera colectiva.
- Se agrupan por similitudes temáticas.
- Se elaboran paquetes de propuestas similares.
- Se elabora una síntesis de cada paquete. Esta síntesis debe elaborarse como una interpretación del paquete de propuestas.

A partir de la síntesis se plasma un objetivo para cada paquete de propuestas. La pregunta “qué quiero lograr” puede ayudar mucho al establecimiento de los objetivos de cada paquete.

- Se priorizan los objetivos de cada paquete.
- Se selecciona un objetivo.
- Se diseña el proyecto para alcanzar dicho objetivo.

### **9.4.3. EL DISEÑO DEL PROYECTO ESTRATÉGICO**

- **OBJETIVO:** Crear un consenso sobre el proyecto a largo plazo.

Una vez definido el objetivo a lograr en el largo plazo, hay que pasar a definir o diseñar el proyecto para lograrlo. De nuevo, el objetivo es el fin y el proyecto es el medio.

Para diseñar el proyecto es necesario el abordar y desarrollar los siguientes siete pasos:

- Objetivo.
- Resultados.
- Actividades/acciones.
- Plazos.
- Recursos necesarios.
- Responsabilidades.
- Indicadores de logros.

#### **9.4.4. EL PLAN DE NEGOCIOS COLECTIVO**

- **OBJETIVO:** Medir la existencia de una oportunidad de negocios y evaluar la viabilidad de la red.

Una vez diseñado el proyecto estratégico, el articulador tiene que evaluarlo con el fin de verificar el grado en que el proyecto representa una oportunidad de negocios promisoría para los empresarios que lo van a desarrollar. Es importante recordar que los proyectos de articulación productiva deben estar orientados al negocio.

#### **9.4.5. EL PLAN DE MEJORA COLECTIVO DE LA RED**

- **OBJETIVO:** Facilitar los ajustes de las empresas para alcanzar el proyecto de la red.

Una vez diseñado y evaluado el proyecto estratégico el articulador tiene que guiar a los empresarios a elaborar el plan de mejora de la red.

Este plan tiene como propósito que los empresarios realicen los ajustes necesarios para poder alcanzar el proyecto estratégico.

Los ajustes a realizar son de dos tipos:

- Colectivos.
- Individuales.

Los ajustes colectivos tienen que ver con aquellos que tienen que realizar todos los empresarios en conjunto para alcanzar el proyecto de largo plazo.

Los ajustes individuales están relacionados con aquellos que tiene que realizar cada empresario para alcanzar el proyecto de largo plazo.

Los ajustes colectivos son más importantes que los individuales y el articulador tiene que darles mayor prioridad a los de tipo colectivo.

Es importante considerar que a los empresarios les parecen más interesantes los ajustes de tipo individual y en general tienden a influir en el articulador para que los apoye a realizarlos. Sin embargo, la experiencia ha enseñado que generalmente los empresarios corren el riesgo de quedarse empantanados en los ajustes de tipo individual y no pasan a los de tipo colectivo.

El articulador debe orientar a los empresarios para realizar los ajustes de tipo colectivo y que, en el ámbito individual, solamente se realicen los indispensables para poder alcanzar el proyecto de largo plazo. En este sentido, el resto de ajustes individuales, no serán responsabilidad del articulador y los empresarios los podrán realizar con el apoyo de consultoría profesional.

## **9.5. ETAPA 5 GESTIÓN Y AUTOSOSTENIBILIDAD**

- **OBJETIVO:** Que el grupo de empresarios inicie operaciones de manera formal y controlada.

A continuación se enuncian los pasos que integran esta etapa, así como el objetivo de cada uno:

**Cuadro 107 Pasos articulación etapa 5**

<b>PASOS</b>	<b>OBJETIVO</b>
Constitución jurídica	Formalizar la operación de la red
Identificación y reclutamiento del gerente (administrador)	Asegurar la gestión profesional de red
Independización	Crear las bases para la autosostenibilidad de la red
Monitoreo y seguimiento	Evaluación de la red, empresarios y programa

Fuente López Cerdan Ripoll, Carlos.

Una vez desarrollada la base de confianza y una vez seleccionado y evaluado un proyecto estratégico que represente una oportunidad de negocios promisoría, el articulador debe intervenir para que el grupo de empresarios formalice su operación, para alcanzar el proyecto y asegure una gestión profesional para el largo plazo.

Adicionalmente, el articulador deberá sentar las bases para el monitoreo y evaluación de la red y los empresarios, sobre todo durante el primer año.

Esta fase resulta de particular importancia para los empresarios porque en ella se independizan del articulador y empiezan a operar de manera independiente.

### 9.5.1. LA CONSTITUCIÓN JURÍDICA DE LA RED

- **OBJETIVO:** Formalizar la operación jurídica de la red.

Este paso está orientado a analizar la conveniencia de formalizar la figura jurídica con la cual va a realizar sus operaciones la red.

Dicha figura jurídica debe ser creada o constituida por todos los empresarios miembros de la red de manera independiente a sus negocios individuales y encaja dentro de las figuras mercantiles.

El articulador debe guiar al grupo y vincularlo con un asesor jurídico externo para selección la figura jurídica más adecuada para la comercializadora.

La constitución de una sociedad tiene un costo que incluye: asesoría jurídica, derechos de registro, etc. El fondo de ahorro del grupo en este punto es importante para poder enfrentar dichos gastos.

### 9.5.2. EL PAPEL DEL GERENTE ADMINISTRADOR

- **OBJETIVO:** Este paso está orientado a asegurar la administración profesional del proyecto de la red.

Las redes empresariales fracasan cuando tienen pobre administración.

Para dicho efecto, la red tiene que contratar un administrador profesional, que pueda llevar el control del proyecto.

El articulador debe sensibilizar a los empresarios desde el principio en la importancia de contratar a un gerente-administrador y, llegado el momento, apoya a los empresarios a reclutarlo.

## **EL PERFIL DEL GERENTE-ADMINISTRADOR**

El perfil ideal de conocimientos y capacidades para el gerente-administrador es el siguiente:

- Experiencia profesional.
- Experiencia empresarial en la misma industria.
- Experiencia en marketing y ventas.
- Experiencia en cobranza.
- Experiencia gerencial.

## **FUNCIONES DEL GERENTE-ADMINISTRADOR**

Las funciones del gerente administrador son las siguientes:

- Constitución jurídica de la red.
- Elaborar el plan de operación de la red para el primer año.
- Gestión de la red.
- Contacto con proveedores y clientes.
- Incrementar el volumen de negocios de la red.
- Sentar las bases para el desarrollo de la organización.

## **EL RECLUTAMIENTO DEL GERENTE-ADMINISTRADOR**

El reclutamiento del gerente administrador debe ser realizado por los empresarios con el apoyo del articulador. De manera general, las actividades que deben realizarse para reclutar al administrador son las siguientes:

- Elaboración del perfil del gerente-administrador.
- Búsqueda de candidatos en base al perfil.
- Entrevista de candidatos por el articulador.
- Preselección de candidatos.

- Evaluación de los candidatos preseleccionados con los empresarios.
- Formación de una terna de candidatos elegibles.
- Entrevista a la terna por parte de los empresarios.
- Selección del candidato por parte de los empresarios.
- Contratación del gerente-administrador.

### **9.5.3. LA INDEPENDIZACIÓN DE LA RED**

- **OBJETIVO:** Crear las bases para la autosostenibilidad de la red.

Una vez contratado el gerente administrador la red se ve fortalecida en su administración y guía. De hecho, en esta etapa el articulador empieza a dejar de tener sentido, a pesar de que durante las etapas previas su papel fue determinante.

En esta etapa, el articulador debe cortar el cordón umbilical con la red y dejarla en las manos del gerente-administrador para su futuro desarrollo.

A partir de esta etapa, las visitas del articulador empiezan a ser cada vez más espaciadas para que el gerente-administrador tome completa posesión de la red y para que el articulador se pueda dedicar al desarrollo de nuevas redes.

## 10. CONCLUSIONES

- El hecho de que gran parte del sector joyero permanezca sumido en la informalidad, refleja una falta de organización e integración de la cadena, dispersa por toda la región. La labor de integración y desarrollo resulta compleja debido a marcados rasgos culturales y desconfianzas dentro del ramo, que impiden un crecimiento empresarial y tecnológico más adecuado al volumen de capacidad productiva que se evidencia a través de los resultados de estudios regionales. Sólo con el tiempo y el trabajo en equipo se llegará a la formación de una cultura empresarial de honestidad, solidaridad y de pertenencia a una cadena productiva que espera robustecerse financiera y tecnológicamente.
- En la medida en que la industria de la joyería en Santander aproveche los bajos costos de mano de obra y fundamentalmente las ventajas naturales que ofrece el país en la producción de gemas y metales preciosos, este sector tiene un importante potencial de expansión y de convertirse en una fuente de generación de divisas para el país.
- Se encontró que los canales tienden a integrarse verticalmente hacia atrás, tomando el control de la producción. Se encontró que la arena de competitividad actual se encuentra entre el segundo y el tercer orden, ya que la velocidad de copia de modelos es alta lo que permite acceder a nichos de mercado rápidamente, encontrándose cerca de ingresar al tercer orden, en donde se crean fuertes barreras de entrada para los nuevos emprendedores. Es decir, aún existe cierta facilidad para ingresar a competir dentro del sector.

- Se confirmó la existencia de un gran mercado prospecto en el Área Metropolitana de Bucaramanga, donde la comercializadora puede encontrar suficiente demanda para nacer y desarrollarse. Se estimó su número en 65.922 clientes potenciales presentes en el mercado local.
- Dentro de las amenazas más significativas a las que debe enfrentarse el Proyecto al momento de su Puesta en Marcha es al hecho de que un rasgo cultural del cliente es que gusta de tocar y probarse la joya que va a adquirir, cosa que puede realizar mediante otros canales tradicionales de comercialización. Para contrarrestar esta amenaza se previó ofrecer elementos diferenciadores tales como: ofrecer artículos económicos que mantienen su estatus de joyería fina, exponer el portafolio de productos a través de un catálogo virtual (Internet) y un catálogo físico que utilizará el vendedor para guiar, motivar y cerrar el proceso de venta, permitir crédito en el pago, línea de atención al cliente, entre otros elementos, que buscan explotar la creciente efectividad de las ventas por catálogo.
- Se comprobó la viabilidad del proyecto bajo tres posibles escenarios desde el punto de vista económico, financiero y social. Tanto en el aspecto económico se evaluó mediante indicadores como la TIR, el VPN y el PAYBACK como en el aspecto financiero con el punto de equilibrio, reflejando resultados dentro del límite de aceptación. Con respecto al aspecto social se validó el proyecto, que generaría 3 empleos administrativos y un amplio número de Vendedores (23 inicialmente).
- Uno de los factores claves para asegurar el buen desarrollo y éxito del proyecto es el proceso de articulación de la red de proveedores, que debe ser administrado siguiendo un orden metodológico ordenado para evitar

perder tiempo y cimentar adecuadamente el grupo base para la implementación de este esquema y de otros proyectos. En la actualidad, el proceso e articulación se está llevando a cabo en el CDP de Joyería de la mano de una Ingeniera Industrial.

## 11. RECOMENDACIONES

- Es necesario estudiar la posibilidad de conformar alianzas o convenios con otras comercializadoras multinivel ya posicionadas, o de utilizar su fuerza de ventas entrenada, ya que se ahorraría tiempo en el proceso de penetración del mercado local y nacional.
- Estudiar la posibilidad de invertir en un sistema de información vía Internet, ya que para el funcionamiento de la organización sería muy útil y práctico manejar su fuerza de ventas en línea, pero antes debe evaluarse la proporción costo –beneficio puesto que este poderoso recurso informático no merece ser utilizado en una comercializadora pequeña (en fuerza de ventas y en utilidades). Es preferible esperar a que el negocio madure y con el tiempo demuestre sus bondades para pensar en realizar este tipo de inversiones.
- Para la fase dos del proyecto, que maneja transportes hacia otras ciudades se puede planear un contrato permanente con una empresa transportadora con el fin de disminuir costos por concepto de transportes. Esto solo puede lograrse una vez se tenga un grupo sólido de socios y una empresa legalmente constituida.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Análisis de los Factores Socio-económicos del Subsector Joyería en Bucaramanga, CDP de Joyería-UIS 2003.
- ANDERSON, Rolp E.; HAIR, Joseph. Jr; BUS, Alan J.; (2000): Administración de ventas. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill.
- ANDREU, Rafael.; Ricart, Joan E.; Valor, Josep. ; (1996) Estrategia y sistemas de información. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill.
- Caracterización del sector joyero del AMB; CDP de Joyería 2004.
- Convenio de Competitividad de la Cadena Productiva de la Joyería de Santander; CDP de Joyería, 2004.
- Convenio Constitutivo del Fondo Multilateral de Inversiones. Banco Interamericano de Desarrollo. Biblioteca CDP de Joyeria.
- Diagnóstico Tecnológico de la Región Oriental. CDP de Joyería. OEI MINERCOL (2001).
- FRED R. David.; (1988) La gerencia estratégica. 1 ed. Santafé de Bogotá. Legis.
- GARCÍA, Oscar León.; (1999) Administración financiera – Fundamentos y aplicaciones. Tercera edición.
- LEVINCON, C. Jay.; (1985) Guerrilla marketing.

- LOPEZ CERDAN RIPOLL, Carlos.; (1998) El desarrollo de mecanismos de promoción para el agrupamiento de pequeñas y medianas empresas (Pymes). Ponencia presentada en el seminario taller internacional sobre Asociatividad y competitividad de las pymes AECI-SELA-CLAMPI. Lima-Perú.
- LOPEZ CERDAN RIPOLL, Carlos.; (2003) Redes empresariales - Experiencias en la región andina. Primera edición. MINKA Perú.
- MALHOTRA, Naresh K.; (1997) Investigación de mercados, un enfoque práctico. Segunda edición. Editorial Prentice-hall Hispanoamericana.
- MIRANDA MIRANDA, Juan José.; (2003) Gestión de proyectos. Cuarta edición. MM Editores.
- MONTILVA, Jonás.; (1992) Desarrollo de Sistemas de Información.
- ORTIZ, Néstor Raúl.; (1999) Análisis y Mejoramiento de los procesos en la empresa. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
- Perfil del joyero de Bucaramanga; CDP Joyería
- Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería, Metales, Piedras Preciosas y Bisutería; Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; 2003.
- PORTER, Michael E.; (1998) Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia. Vigésima quinta reimpresión. Compañía Editorial Continental, México.

- SCHEEL MAYENBERG, Carlos; (2002) Competencias en arenas globales. Editorial Trillas.
- SERNA GÓMEZ, Humberto.; (2003) Gerencia estratégica. Octava edición. 3R Panamericana Editorial Ltda.
- Resumen Programa de Competitividad del Sector Joyería BID-FOMIN en ejecución del Convenio de Cooperación Técnica Internacional ATN / ME - 8204 – CO. CDP de Joyería.
- Revista Fusión Industrial. Edición 1998.
- [www.cdjoyeria.org](http://www.cdjoyeria.org)
- [www.dane.gov.co](http://www.dane.gov.co)
- [www.mercadeo.com](http://www.mercadeo.com)
- [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

## **ANEXOS**

**ANEXO A**  
**FORMATO ENCUESTA SECTOR FABRICACIÓN**

**A. ANÁLISIS EXTERNO**

**1. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES**

**Preguntas de contexto:**

- Cómo comenzó su actividad en relación con el eslabón de la fabricación?
- Qué dificultades puede tener una persona para iniciar una empresa en el negocio de la fabricación de joyería?

<b>ANÁLISIS DEL SECTOR 1: PELIGROS RELACIONADOS CON NUEVOS ENTRANTES</b>									
<b>BARRERAS PARA ENTRAR</b>	<b>MARQUE CON UNA X SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE CADA TÓPICO</b>	<b>DESVENTAJAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>VENTAJAS</b>	
		Economías de escala	Pequeñas						Grandes
		Diferenciación de producto	Poca						Mucha
		Identificación de marca	Baja						Alta
		Acceso canal de distribución	Amplio						Limitado
		Necesidades de capital	Bajas						Altas
		Acceso a materias primas	Amplio						Restringido
		Protección gubernamental	No existe						Alta
		Efecto de la experiencia	No importa						Muy importante
		Costes de cambio para clientes	Bajos						Altos

Fuente ANDREU, Rafael.; Ricart, Joan E.; Valor, Josep. ; (1996) Estrategia y sistemas de información.

**2. AMENAZA DE COMPETIDORES**

**Preguntas de contexto:**

- Qué tan fuerte es la competencia?
- Se puede hablar de una “guerra” por el control de los proveedores y de las ventas?
- Qué estrategias entre competidores ha visto utilizar?

- Compare el movimiento de las agremiaciones de otras ciudades con las agremiaciones locales.

<b>ANÁLISIS DEL SECTOR 2: PELIGROS RELACIONADOS CON COMPETIDORES EXISTENTES</b>									
<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>MARQUE CON UNA X SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE CADA TÓPICO</b>	<b>DESVENTAJAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>VENTAJAS</b>	
	Número competidores equilibrados	Grande							Pequeño
	Crecimiento del sector	Lento							Rápido
	Tipo de producto	Genérico							Especialidad
	Diversidad de competidores	Grande							Poca
	Posiciones estratégicas en sector	Fuertes							Débiles

### 3. AMENAZAS DE CLIENTES Y PROVEEDORES

#### Preguntas de contexto:

- Con qué esquema de comercialización prefiere realizar negocios y por qué?

<b>ANÁLISIS DEL SECTOR 3: PELIGROS RELACIONADOS CON CLIENTES Y PROVEEDORES</b>									
<b>PODER DE LOS COMPRADORES</b>	<b>MARQUE CON UNA X SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE CADA TÓPICO</b>	<b>DESVENTAJAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>VENTAJAS</b>	
	Número de compradores	Pocos							Muchos
	Disponibilidad de sustitutos	Muchos							Pocos
	Costes de cambio para el comprador	Bajos							Altos
	Contribución del comprador a la calidad del producto	Pequeña							Grande
	Contribución del comprador a los costes del sector	Grande							Pequeña
	Rentabilidad del comprador	Baja							Alta
<b>PODER DE LOS PROVEEDORES</b>	Número de suministros importantes	Pocos						Muchos	
	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los compradores	Baja						Alta	
	Diferenciación o costes de cambio de los productos de los suministradores	Altos						Bajos	
	Contribución del suministrador a la calidad de los productos del sector	Alta						Baja	
	Contribución del suministrador a los costes totales del sector	Grande						Pequeña	
	Importancia del sector para el grupo de suministradores	Pequeña						Grande	

### 4. AMENAZA DE SUSTITUTOS

#### Preguntas de contexto:

ANÁLISIS DEL SECTOR 4: PELIGROS RELACIONADOS CON POSIBLES SUSTITUTOS								
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS	MARQUE CON UNA X SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE CADA TÓPICO	DESVENTAJAS	1	2	3	4	5	VENTAJAS
	Disponibilidad de sustitutos próximos	Alta						Baja
	Costes de cambio para el usuario	Bajos						Altos
	Rentabilidad y agresividad del productor sustituto	Alta						Baja
	Ratio precio / valor del sustituto	Alta						Baja

- Qué productos sustitutos existen en el mercado?
- Este comportamiento se ha mantenido constante en los últimos 5 años? o han habido cambios?
- Qué tendencias espera en un mediano (1 año) y largo plazo (5 años).

(como resultado de las anteriores preguntas se obtienen las oportunidades y amenazas )

## B. ANÁLISIS INTERNO

- **EN EMPRESA:** Explique que actividades y procesos se realizan dentro de la empresa (Cómo se realizan las contrataciones y los pagos, y como se obtienen los diseños de los modelos).
- **EN PROVEEDORES:** Explique qué actividades se realizan durante el proceso de compras de materias primas e insumos (describa la forma de aprovisionamiento, precios de adquisición, políticas crediticias de los proveedores, descuentos por pronto pago o por volumen, etc).
- **EN CLIENTES:** Explique qué actividades se realizan durante el proceso con los clientes o compradores. (forma de pago).

(Como resultado de las anteriores preguntas se obtienen las fortalezas y debilidades)

**ANEXO B**  
**FORMATO ENCUESTA ARENA COMPETITIVA**

**A. FORMATO MATRIZ DE ARENA COMPETITIVA**

		ESQUEMAS DE COMERCIALIZACIÓN			
		VENTA DIRECTA DE TALLER	VENTA PERSONAL PEQUEÑOS COMERCIANTES	PUNTOS DE VENTA	MAYORISTA
COMPRADORES					
NECESIDADES					
PRODUCTO					
COMPETIDORES	M. BUCARAMANGA				
	M. NACIONAL				
	M. INTERNACIONAL				
DIFERENCIACIÓN					
COBERTURA	M. BUCARAMANGA				
	M. NACIONAL				
	M. INTERNACIONAL				
SISTEMAS DE INFORMACIÓN COMERCIAL					

El cuadro de análisis de la Arena competitiva se llenará a partir de la resolución del siguiente cuestionario:

**B. PREGUNTAS CLAVES PARA CADA DIMENSION DE LA ARENA:**

## **1. COMPRADORES**

- Estime un promedio de compradores (clientes) mensual y anual. (si se poseen datos históricos, utilizar estas cifras).
- Qué tipo de personas compran sus productos (sexo, edad, característica predominante)? Perfil del comprador.
- Qué tipo de personas usan sus productos (sexo, edad, característica predominante)? Perfil del consumidor.
- Estime un promedio de ventas mensuales y anuales (si se poseen datos históricos, utilizar estas cifras).
- Utiliza alguna estrategia de ventas específica?

## **2. NECESIDADES DE LOS COMPRADORES**

- Qué tan frecuente es el uso del producto para los compradores?
- Qué condiciones debe tener el producto para que el cliente lo compre?
- Por qué cree que se puede llegar a perder ventas?
- En qué se basan los diseñadores y fabricantes para crear las nuevas colecciones?
- Realiza algún manejo especial con clientes especiales?

## **3. PRODUCTO**

- Qué tan largo es el tiempo de vida útil de un producto, según las tendencias del mercado o la moda?
- Que destino se le da al inventario obsoleto?
- Cuántas y cuáles líneas comercializa en su negocio?
- Cuáles son las de mayor rotación?
- Cómo define el precio de sus productos (tamaño, material, etc)?

- Utiliza algún tipo especial de empaque o embalaje al comprar o al vender?

#### 4. COMPETIDORES

- Qué negocios representan competencia para el suyo a nivel local (Área Metropolitana de Bucaramanga), nacional e internacional?
- Cual es la imagen de la competencia ante sus clientes a nivel local, nacional e internacional? Comparela con su imagen ante los clientes.
- Qué productos sustitutos percibe que pueden quitarle parte del mercado?

#### 5. DIFERENCIACIÓN DEL NEGOCIO

Existe alguna característica particular que al compararla frente a la competencia, haga que su negocio sobresalga? (pueden marcarse varias opciones)

- Acabado de las joyas \_\_\_\_\_
- Diseño de las joyas \_\_\_\_\_
- Servicio a clientes \_\_\_\_\_
- Precio \_\_\_\_\_
- Variedad \_\_\_\_\_
- Infraestructura \_\_\_\_\_
- Estrategias de Publicidad \_\_\_\_\_
- Otro (especifique) \_\_\_\_\_

#### 6. COBERTURA

- Vende productos a nivel internacional? en qué países? Si es así estime el porcentaje de sus productos que se venden a nivel internacional y que porcentaje a nivel nacional.

De los productos que comercializa a nivel nacional, qué porcentaje se vende en Bucaramanga y qué porcentaje en el resto del país. ( en qué ciudades)?

## **7. SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

Especifique como organiza y administra los datos y la información necesaria para llevar a cabo el proceso (Utiliza alguna herramienta informática?).

## **8. ALTERNATIVAS COMERCIALES**

Identifique actividades problemáticas o que desearía mejorar.

Qué cambios y ventajas desearía tener en su negocio en el futuro?

**ANEXO C**  
**FORMATO ENCUESTA COMPRADOR FINAL**

**ENCUESTA SOBRE LOS REQUISITOS GENERALES DEL COMPRADOR DE JOYERÍA**

La presente encuesta tiene por objeto la realización de un estudio de mercados como parte de un proyecto de grado de la Universidad Industrial de Santander y el Centro de Desarrollo Productivo de Joyería. Los datos solicitados mantendrán un carácter privado. Gracias por su colaboración.

DATOS GENERALES

NOMBRE \_\_\_\_\_  
 EDAD \_\_\_\_\_  
 BARRIO DE RESIDENCIA \_\_\_\_\_  
 ESTRATO 3 \_\_\_\_\_ 4 \_\_\_\_\_ 5 \_\_\_\_\_ 6 \_\_\_\_\_

**JOYERÍA**

**1. ¿Acostumbra usted a comprar o usar artículos de joyería? (Si la respuesta es Si continúe diligenciando la encuesta; si la respuesta es No pase a la pregunta 7 y continúe diligenciando la encuesta)**

- a. Sí \_\_\_\_\_ con qué frecuencia los compra?  
 Mensual \_\_\_ Trimestral \_\_\_ Semestral \_\_\_ Anual \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

**2. ¿Qué tipo de artículos de joyería compra? (Señalar con una X los tipos de artículos de joyería) De los artículos de joyería señalados preguntar cuántos compró el año pasado y en qué materiales? (Señalar el número de artículos en la casilla del material correspondiente)**

3.

	ELECCIÓN	ORO	PLATA	ORO-PLATA
a. Anillos				
b. Aretes				
c. Dijes				
d. Gargantillas				
e. Aros				
f. Cadenas				
g. Medallas				
h. Otros (cuáles)				

3. ¿Usualmente cómo compra sus artículos de joyería? (Marque con una X una o varias de las siguientes opciones según la respuesta del encuestado)

a. Joyerías: Almacenes que solo venden joyas	
b. Misceláneas: Almacenes que venden joyas y artículos conexos	
c. Vendedor con paño	
d. Directamente a fabricante conocido	
e. Catálogo	
d. Internet	
f. Otros (cuáles)	

4. ¿Cuáles son las tres principales características que usted tiene en cuenta para comprar un artículo de joyería?

Característica	Calificación.
a. Diseño	
b. Acabado	
c. Marca	
d. Empaque	
e. Garantía del contenido de oro o plata	
f. Precio	
g. Otros (cuáles)	

#### VENTA POR CATÁLOGO

5. ¿Ha comprado artículos por catálogo? (Si la respuesta es Si continúe diligenciando la encuesta; si la respuesta es No pase a la pregunta 8 y continúe diligenciando la encuesta)

1. Sí \_\_\_\_ 2. No \_\_\_\_

6. ¿Qué productos ha comprado por catálogo? (Marque con una X una o varias de las siguientes opciones según la respuesta del encuestado)

a. Ropa	
b. Cosméticos	
c. Perfumería	
d. Fantasía	
d. Bisutería	
e. Joyería	
f. Otros (cuáles)	

7. ¿Compraría un artículo de joyería por catálogo?

- a. Sí \_\_\_\_\_  
 b. No \_\_\_\_\_ Porqué? \_\_\_\_\_

**8. Evalúe de mayor a menor importancia (asignando 1 a la más importante y 8 a la menos importante) las características que usted tendría en cuenta para comprar un artículo de joyería por catálogo.**

a. Credibilidad empresa	
b. Diseño de catalogo	
c. Diseños exclusivos	
d. Cumplimiento en la entrega	
e. Tiempo de entrega	
f. Condiciones de pago	
g. Precio	
h. Garantía	
i. Otros. (cuáles)	

**9.Cuál es el monto máximo que estaría dispuesto a pagar por una joya comprada a través de venta por catálogo?**

a. Entre \$5.000 y \$20.000	
b. Entre \$20.000 y \$40.000	
c. Entre \$40.000 y \$60.000	
d. Entre \$60.000 y \$80.000	
e. Entre \$80.000 y \$100.000	
h. Otro _____	

**Muchas gracias por su tiempo.**

## **ANEXO D**

### **CÁLCULO DE FACTORES ESTACIONALES**

Un pronóstico de ventas predice las ventas futuras durante un período determinado como parte integral de un plan de ventas, el cual se basa en un conjunto de suposiciones acerca del ambiente de comercialización. La joyería, como muchos negocios, posee una marcada estacionalidad que se refleja en los diferentes niveles de ventas observados a lo largo del año. Con el siguiente cálculo se espera obtener una estimación de la proporción con que se debería trabajar para respetar las diferencias entre períodos estacionales de ventas.

#### **ANÁLISIS DE SERIES DE TIEMPO**

Los pronósticos de series cronológicas dependen del análisis de los datos de las ventas pasadas para predecir las ventas futuras. Cuando se utiliza cualquier tipo de estos análisis, existen cuatro factores o tipos de movimientos básicos contenidos en la serie:

- **TENDENCIA (T)**

Los movimientos ascendente y descendente en una serie de tiempo.

- **ESTACIONAL O PERIÓDICO (E)**

Patrón consistente de movimiento de ventas en un período determinado, tal como un año.

- **CÍCLICO (C)**

Movimiento semejante a una onda de las ventas que tiene una duración superior a un año y con frecuencia se presenta en forma irregular, tal como las recesiones duraderas de negocios. El mercado de la vivienda recibe especialmente la influencia de las fluctuaciones cíclicas.

- **IRREGULAR O ERRÁTICO (I)**

Acontecimientos especiales que ocurren una sola vez tales como guerras, huelgas, tormentas de nieve, incendios o modas que no son predecibles.

Al pronosticar ventas debe recordarse que los cuatro tipos de movimientos tienen un impacto multiplicativo en la serie de ventas, esto es,  $Y(\text{ventas}) = f(T, C, E, I)$ , y que sus efectos se deben distinguir de la variación casual en el pronóstico a fin de identificar las verdaderas tendencias en los datos.

Debido al hecho de que no existen registros de datos de alguna joyería de venta por catálogo con esquema multinivel en Bucaramanga, se optó por utilizar información de ventas extraída de 3 joyerías<sup>46</sup> cuyas ventas se registran en su totalidad dentro del AMB. Estos datos históricos fueron tomados en períodos trimestrales, lo que concuerda con los tres períodos estacionales de mayores ventas en el año (Mayo, Septiembre y Diciembre<sup>47</sup>).

**Períodos de cálculo de los factores estacionales**

PERIODO	MESES
TRIMESTRE I	Enero Febrero Marzo
TRIMESTRE II	Abril <b>Mayo</b> Junio
TRIMESTRE III	Julio

<sup>46</sup> Por petición de los empresarios, se reservan los nombres de los puntos de venta.

<sup>47</sup> Análisis de los Factores Socio-económicos del Subsector Joyería en Bucaramanga, CDP de Joyería-UIS. 2003

	Agosto <b>Septiembre</b>
TRIMESTRE IV	Octubre Noviembre <b>Diciembre</b>

Fuente Autor del proyecto

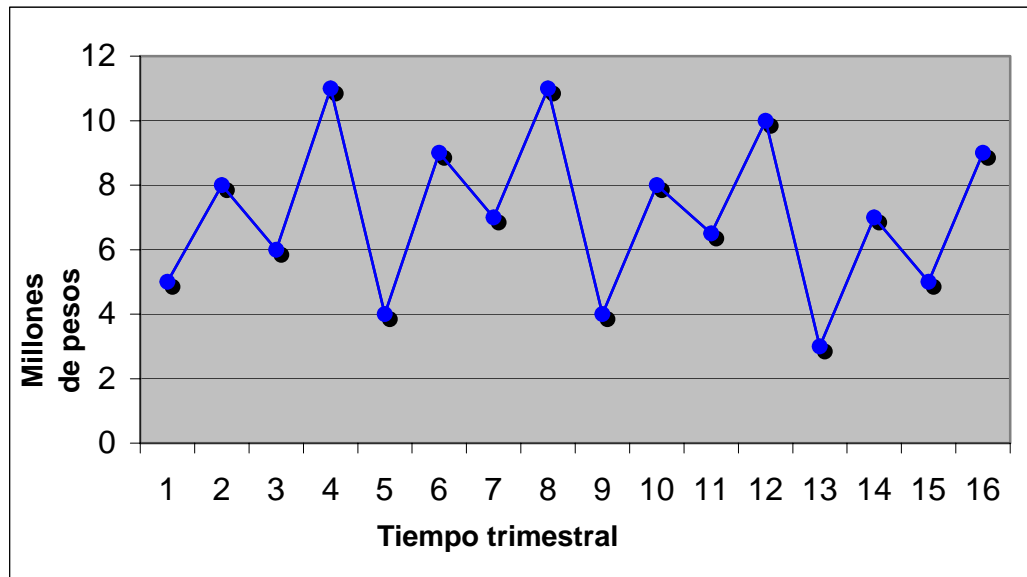
Debido a la característica del multinivel enfocado al crecimiento continuo de la fuerza de ventas, se espera que la tendencia obtenida aquí sea un punto de referencia mínimo.

#### Datos de ventas trimestrales

Año	TRIMESTRE	VENTAS NETAS EN MILLONES DE PESOS
2002	I	5
	II	8
	III	6
	IV	11
2003	I	4
	II	9
	III	7
	IV	11
2004	I	4
	II	8
	III	6,5
	IV	10
2005	I	3
	II	7
	III	5
	IV	9

Fuente Datos históricos de ventas

#### Ventas trimestrales establecimientos joyeros



Fuente Autor del proyecto

En el gráfico se observa que la serie posee una tendencia decreciente y una estacionalidad que se repite en períodos anuales. A continuación se presenta el método para calcular los factores trimestrales de estacionalidad.

### **ESTIMACIÓN DE LOS FACTORES E ÍNDICES DE ESTACIONALIDAD**

Para identificar las influencias estacionales de cada trimestre se calculan promedios móviles de todos los datos para promediar o “suavizar” las fluctuaciones estacionales. Estos promedios móviles estarían eliminando las influencias estacionales (E) e irregulares (I), y entonces se puede medir el efecto combinado de la tendencia (T) y el componente cíclico (C).

Se calculó el promedio móvil de los 4 primeros trimestres, correspondiente al período que incluye la última mitad del segundo trimestre y la primera mitad del tercer trimestre del primer año. Se realizó el mismo procedimiento con todos y cada uno de los siguientes grupos de 4 trimestres.

$$( 5 + 8 + 6 + 11 ) / 4 = 7,50$$

**Cálculo promedio móvil de los 4 primeros trimestres**

Año	TRIMESTRE	VENTAS NETAS EN MILLONES (Y)	PROM. MOVILES 4 TRIMESTRES
2002	I	5	
	II	8	
	III	6	7,50
	IV	11	

Fuente Autor del proyecto

Como los móviles calculados no corresponden directamente a los trimestres originales de la serie. se volvió a calcular un promedio móvil centrado.

De esta manera. el promedio móvil centrado correspondiente al tercer trimestre del primer año se calculó promediando el promedio móvil que incluye la última mitad del segundo trimestre y la primera mitad del tercer trimestre junto con el promedio móvil que incluye la ultima mitad del tercer trimestre y la primera mitad del cuarto semestre.

$$( 7,50 + 7,25 ) / 2 = 7,38$$

**Cálculo promedio móvil centrado correspondiente al tercer trimestre del 2001**

Año	TRIMESTRE	VENTAS NETAS EN MILLONES (Y)	PROM. MOVILES 4 TRIMESTRES	PROM. MOVILES CENTRADOS (PC)
2002	I	5		
	II	8		
	III	6	7,50	7,38
	IV	11	7,25	
2003	I	4		

Fuente Autor del proyecto

Para obtener el valor del efecto estacional e irregular, se divide cada observación de la serie de ventas por el correspondiente promedio móvil centrado. A continuación se presenta el cuadro resumen de los cálculos.

#### Cálculo promedios móviles y efecto estacional e irregular

<b>Año</b>	<b>TRIMESTRE</b>	<b>VENTAS NETAS EN MILLONES (Y)</b>	<b>PROM. MOVILES 4 TRIMESTRES</b>	<b>PROM. MOVILES CENTRADOS (PC)</b>	<b>EFFECTO ESTACIONAL IRREGULAR (EI)=Y / PC</b>
<b>2002</b>	I	5			
	II	8			
	III	6	<b>7,50</b>	<b>7,38</b>	<b>0,81</b>
	IV	11	<b>7,25</b>	<b>7,38</b>	<b>1,49</b>
<b>2003</b>	I	4	<b>7,50</b>	<b>7,63</b>	<b>0,52</b>
	II	9	<b>7,75</b>	<b>7,75</b>	<b>1,16</b>
	III	7	<b>7,75</b>	<b>7,75</b>	<b>0,90</b>
	IV	11	<b>7,75</b>	<b>7,63</b>	<b>1,44</b>
<b>2004</b>	I	4	<b>7,50</b>	<b>7,44</b>	<b>0,54</b>
	II	8	<b>7,38</b>	<b>7,25</b>	<b>1,10</b>
	III	6,5	<b>7,13</b>	<b>7,00</b>	<b>0,93</b>
	IV	10	<b>6,88</b>	<b>6,75</b>	<b>1,48</b>
<b>2005</b>	I	3	<b>6,63</b>	<b>6,44</b>	<b>0,47</b>
	II	7	<b>6,25</b>	<b>6,13</b>	<b>1,14</b>
	III	5	<b>6,00</b>		
	IV	9			

Fuente Autor del proyecto

Se observa que para un mismo trimestre los valores (EI) cambian por lo que se puede deducir la presencia de una fluctuación irregular.

A continuación se trata de eliminar la irregularidad en los valores (EI), por lo cual se calculan los promedios sin irregularidades y los factores estacionales. Los promedios sin irregularidades son obtenidos eliminando previamente los valores muy altos o muy bajos. Dado que existen pocos datos, se decidió conservarlos todos. Los factores estacionales son iguales al producto de los

promedios sin irregularidad por un factor de ajuste (debido a que el factor de estacionalidad promedio debe ser igual a 1) .

#### Cálculo de promedios sin irregularidades

Año	1ER.TRIM.	2DO.TRIM.	3ER.TRIM.	4TO.TRIM.	
2002			0,81	1,49	
2003	0,52	1,16	0,90	1,44	
2004	0,54	1,10	0,93	1,48	
2005	0,47	1,14			<b>SUMA</b>
<b>PROMEDIO SIN IRREGULARIDADES</b>	<b>0,38</b>	<b>0,85</b>	<b>0,66</b>	<b>1,10</b>	<b>3,00</b>

Fuente Autor del proyecto

Se procedió a multiplicar cada promedio por 4 (Número de trimestres en un año) y a dividir el resultado en el valor obtenido de la suma de los promedios (en este caso el valor corresponde a 3).

#### Cálculo de factores de estacionalidad e índices de estacionalidad

Año	1ER.TRIM.	2DO.TRIM.	3ER.TRIM.	4TO.TRIM.
<b>PROMEDIO SIN IRREGULARIDADES</b>	0,38	0,85	0,66	1,10
<b>FACTOR ESTACIONAL (factor estacional = promedio * 4/valor suma)</b>	<b>0,51</b>	<b>1,14</b>	<b>0,88</b>	<b>1,47</b>
<b>INDICES DE ESTACIONALIDAD</b>	<b>50,96%</b>	<b>113,61%</b>	<b>88,20%</b>	<b>147,22%</b>

Fuente Autor del proyecto

Los índices de estacionalidad sirven para distinguir los periodos donde el valor de la variable en análisis está por encima o por debajo de su valor promedio (el valor promedio es 100%) y cuantificar la proporción. Así por ejemplo se distingue que el 1er. Trimestre es el período de más bajas ventas. Realizando el cálculo:

$$100 - 50.96 = 49,04$$

Para este trimestre las ventas se encuentran 49,04% por debajo de las ventas trimestrales promedio. En cambio el 4to. trimestre es el de mejores ventas. Se realiza el cálculo:

$$147,22 - 100 = 47,22$$

Aparece con un nivel del 47.22% por encima del promedio trimestral.

**ANEXO E  
MANUAL DE FUNCIONES**

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> Director general.	<b>SECCION</b> Administrativa.
<b>JEFE INMEDIATO</b> Junta Directiva.	<b>CARGOS SUPERVISADOS</b> Jefe de Ventas, Secretaria general, Contador, Fuerza de ventas.
<b>OBJETIVO GENERAL</b> Realizar seguimiento y manejo administrativo, organizacional y operativo de la fuerza de ventas y la comercializadora.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Velar por el cumplimiento de las funciones de la empresa.</li> <li>- Realizar mensualmente una reunión informativa con el fin de vincular a nuevos vendedores.</li> <li>- Realizar el Procedimiento de Vinculación.</li> <li>- Dictar los Programas inicial y continuo de capacitación en ventas.</li> <li>- Realizar el procedimiento de atención a irregularidades de vendedor.</li> <li>- Realizar el procedimiento de entrega de mercancía al vendedor.</li> <li>- Organizar y efectuar las reuniones de capacitación continuada.</li> <li>- Llevar el control de gastos y autorizar el pago de nómina.</li> <li>- Registrar las operaciones en el Sistema de Información.</li> <li>- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato y que por su naturaleza estén relacionadas con las actividades propias del cargo.</li> </ul>	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<b>NIVEL MINIMO DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b> Profesional en áreas administrativas (Administrador, Ingeniero Industrial)	
<b>EXPERIENCIA</b> 1 año en administración de pequeña o mediana empresa.	
<b>LIBERTAD DE ACTUACIÓN</b> Toma decisiones de gran importancia para resolver problemas grandes.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<b>POR INFORMACIÓN</b> Posee acceso a información reservada de forma directa.	
<b>POR CONTACTOS</b> Contactos muy importantes con dependencias internas o externas a la institución.	
<b>POR MANEJO DE EQUIPOS</b> Responde por la totalidad de los equipos.	
<b>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES</b> Montos superiores a \$5.000.000	
<b>NIVEL DE ESFUERZO</b>	
<b>VISUAL / MENTAL</b>	

Las labores exigen baja concentración visual y alta concentración mental.
<b>FISICO</b> Las labores exigen un nivel de esfuerzo físico ligero (posición cómoda).
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> Área abierta y amplia en condiciones normales de trabajo.
<b>RIESGOS</b> Bajo riesgo de accidente.

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> Coordinador de Compras.	<b>SECCION</b> Administrativa.
<b>JEFE INMEDIATO</b> Director General.	<b>CARGOS SUPERVISADOS</b> Secretaria general.
<b>OBJETIVO GENERAL</b> Realizar seguimiento y control de las compras.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el procedimiento de orden de compra taller.</li> <li>- Realizar el procedimiento de recepción mercancía taller.</li> <li>- Realizar la calificación y evaluación de proveedores.</li> <li>- Registrar las operaciones en el Sistema de Información.</li> <li>- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato y que por su naturaleza estén relacionadas con las actividades propias del cargo.</li> </ul>	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<b>NIVEL MINIMO DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b> Bachillerato técnico.	
<b>EXPERIENCIA</b> Conocimientos y trayectoria en el negocio de la fabricación y comercialización de joyería.	
<b>LIBERTAD DE ACTUACIÓN</b> Seguir instrucciones definidas y claras.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<b>POR INFORMACIÓN</b> Posee acceso a información reservada de forma directa.	
<b>POR CONTACTOS</b> Contactos muy importantes con dependencias internas o externas a la institución.	
<b>POR MANEJO DE EQUIPOS</b> 1 Computadora 1 Impresora	
<b>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES</b> Maneja montos superiores a \$5.000.000	
<b>NIVEL DE ESFUERZO</b>	
<b>VISUAL / MENTAL</b> Las labores exigen baja concentración visual y alta concentración mental.	
<b>FISICO</b> Las labores exigen un nivel de esfuerzo físico ligero (posición cómoda).	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> Área abierta y amplia en condiciones normales de trabajo.	
<b>RIESGOS</b> Bajo riesgo de accidente.	

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> Secretaria general	<b>SECCION</b> Operativa.
<b>JEFE INMEDIATO</b> Director General	<b>CARGOS SUPERVISADOS</b> Ninguno
<b>OBJETIVO GENERAL</b> Manejar la mercancía en inventario.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colocar empaque y etiqueta a la mercancía aprobada y almacenarla en el lugar apropiado según el procedimiento de recepción mercancía taller.</li> <li>- Registrar las operaciones en el Sistema de Información.</li> <li>- Liquidar nómina y prestaciones sociales.</li> <li>- Mantener contabilidad al día.</li> <li>- Realizar mensualmente arqueo de órdenes de pedido a los vendedores.</li> <li>- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato y que por su naturaleza estén relacionadas con las actividades propias del cargo.</li> </ul>	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<b>NIVEL MINIMO DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b> Bachillerato. Manejo de Office.	
<b>EXPERIENCIA</b> Ninguna.	
<b>LIBERTAD DE ACTUACIÓN</b> Seguir instrucciones definidas y claras.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<b>POR INFORMACIÓN</b> Posee acceso a información reservada de forma indirecta.	
<b>POR CONTACTOS</b> Contactos sin importancia y/o rutinarios con personas de la transportadora.	
<b>POR MANEJO DE EQUIPOS</b> 1 Computadora 1 Impresora 1 Telefax	
<b>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES</b> Ninguno.	
<b>NIVEL DE ESFUERZO</b>	
<b>VISUAL / MENTAL</b> Las labores exigen media concentración visual y alta concentración mental.	
<b>FISICO</b> Las labores exigen un nivel de esfuerzo físico ligero (posición cómoda).	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> Área abierta y amplia en condiciones normales de trabajo.	
<b>RIESGOS</b> Bajo riesgo de accidente.	

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> Contador (empleado temporal)	<b>SECCION</b> Administrativa
<b>JEFE INMEDIATO</b> Director general	<b>CARGOS SUPERVISADOS:</b> Ninguno
<b>OBJETIVO GENERAL</b> Realizar seguimiento y manejo administrativo, organizacional y operativo de la fuerza de ventas y la comercializadora. (empleado temporal)	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b> - Asesorar a la secretaria en los manejos contables. - Firmar los documentos que se deben presentar ante el estado. - Otras funciones que le asigne su jefe inmediato y que por su naturaleza estén relacionadas con las actividades propias del cargo.	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<b>NIVEL MINIMO DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b> Contador	
<b>EXPERIENCIA</b> 1 año en cargos similares	
<b>LIBERTAD DE ACTUACIÓN</b> Seguir instrucciones definidas y claras.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<b>POR INFORMACIÓN</b> Posee acceso a información reservada de forma directa.	
<b>POR CONTACTOS</b> Contactos muy importantes con dependencias internas o externas a la institución.	
<b>POR MANEJO DE EQUIPOS</b> 1 Computadora	
<b>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES</b> Ninguno.	
<b>NIVEL DE ESFUERZO</b>	
<b>VISUAL / MENTAL</b> Las labores exigen baja concentración visual y alta concentración mental.	
<b>FISICO</b> Las labores exigen un nivel de esfuerzo físico ligero (posición cómoda).	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> Área abierta y amplia en condiciones normales de trabajo.	
<b>RIESGOS</b> Bajo riesgo de accidente.	

<b>MANUAL DE FUNCIONES</b>	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b> Vendedor / Fuerza de Ventas	<b>SECCION</b> Operativa
<b>JEFE INMEDIATO</b> Director general	<b>CARGOS SUPERVISADOS</b> Vendedor vinculado
<b>OBJETIVO GENERAL</b> Ofrecer y lograr pedidos de los productos de la empresa.	
<b>DETALLE DE FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realizar el procedimiento de venta personal.</li> <li>- Realizar el procedimiento de toma de pedido al cliente.</li> <li>- Asistir a las reuniones cuyo carácter sea obligatorio.</li> <li>- Invitar posibles prospectos para que se vinculen a la empresa.</li> <li>- Otras funciones que le asigne su jefe inmediato y que por su naturaleza estén relacionadas con las actividades propias del cargo.</li> </ul>	
<b>ESPECIFICACIONES DEL CARGO</b>	
<b>NIVEL MINIMO DE EDUCACIÓN REQUERIDO</b> Bachillerato	
<b>EXPERIENCIA</b> Ninguna.	
<b>LIBERTAD DE ACTUACIÓN</b> Seguir instrucciones definidas y claras.	
<b>RESPONSABILIDADES</b>	
<b>POR INFORMACIÓN</b> Posee acceso a información reservada de forma indirecta.	
<b>POR CONTACTOS</b> Contactos sin importancia y/o rutinarios con personas de la empresa.	
<b>POR MANEJO DE EQUIPOS</b> No responde por manejo de equipos.	
<b>POR MANEJO DE DINERO Y VALORES</b> Montos inferiores a \$1.000.000	
<b>NIVEL DE ESFUERZO</b>	
<b>VISUAL / MENTAL</b> Las labores exigen media concentración visual y alta concentración mental.	
<b>FISICO</b> Las labores exigen un nivel de esfuerzo físico ligero (posición cómoda).	
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b> Área abierta y amplia en condiciones normales de trabajo.	
<b>RIESGOS</b> Bajo riesgo de accidente.	

## ANEXO F MANUAL DE VENTAS

### **EL PROCESO DE VENTA PERSONAL<sup>48</sup>**

Las ventas personales requieren representantes de ventas para desarrollar un planteamiento sistemático y eficaz que se adapte a la clase de cliente y a la situación de compra en particular.

Este es un listado de los pasos que se siguen normalmente en un proceso de venta exitoso:

- A. Prospección.**
- B. Planeación de las visitas de venta (preabordaje).**
- C. Abordar al prospecto.**
- D. Realización de la presentación de ventas.**
  - D.1. Estado de atención.**
  - D.2. Estado de interés.**
  - D.3. Estado de deseo.**
- E. Refutación de las objeciones del prospecto.**
- F. Cierre de la venta.**
- G. Seguimiento de la venta.**

#### ***A. PROSPECCIÓN***

Prospección viene de la palabra prospecto. En este contexto se considera como la persona que llena las condiciones necesarias para convertirse en

---

<sup>48</sup> Anderson Rolph E./ Hair Joseph F. Jr./Bush Alan J. /Tomado del libro: Administración de ventas. Mc Graw Hill.

comprador. Durante esta etapa el vendedor debe obtener candidatos que necesiten del producto de la compañía. Es útil conocer el perfil de las personas que comprarían el producto. En este caso se han identificado los siguientes perfiles:

- Mujeres de 18 en adelante y de estrato 3 en adelante.
- Personas cercanas a una celebración (cumpleaños, bodas, graduaciones de colegio o de universidad, aniversarios).
- Personas que se encuentren fuera de las clasificaciones anteriores pero que gusten de usar joyería.

Estos son algunos métodos de Prospección que puede usar:

- Escriba una lista de prospectos (estas son algunas posibilidades que debe explorar):
  - Familiares.
  - Amigos de la familia.
  - Familia política.
  - Profesionales a los que usted compra un producto, servicio o ha hecho negocios.
  - Amigos del colegio y/o universidad.
  - Vecinos.
  - Conocidos de su pareja.
  - Papás de amigos de sus hijos.
  - Conocidos a través de actividades sociales o con la comunidad.
  - Conocidos de sus antiguos empleos.
  - Conocidos de su actividad actual.
  - Referidos de sus clientes actuales y potenciales.
- Realice una llamada a su prospecto. Utilice un enunciado de apertura practicado:

- Identifíquese e identifique a su compañía. Ejemplo: *“Buenos días, Señor \_\_\_\_\_, ¿Cómo está? Le habla \_\_\_\_\_ de (Nombre de la comercializadora).”*
  - Realice un comentario que genere interés y llame la atención del prospecto sobre el producto. Ejemplo: *“Creo que le interesará conocer los modelos de la colección de lanzamiento de nuestra empresa”.*
  - Reduzca la reacción negativa a la visita.
  - Mencione algo que UD. Y el prospecto tengan en común: *“A UD. no le gusta adquirir cosas buenas a precios económicos? Por esta razón lo veo como un futuro cliente”.*
  - Con mucho tacto refiérase a él como una persona muy ocupada: *“Yo sé que UD. es una persona ocupada, y por eso no le voy a ocupar mucho tiempo.”*
- Prepare el mensaje de ventas.
    - Recalque los beneficios sobre las características de los productos.
    - Utilice un lenguaje positivo y optimista.
      - Palabras dinámicas y fuertes con efecto preciso.
      - Palabras personales como *“usted, yo, nosotros”.*
- Anticipe y prepare respuestas a las objeciones de prospectos potenciales. Vea el apartado E del manual de ventas sobre REFUTACIÓN DE OBJECIONES.
- Prepare su solicitud para pedir una cita con el prospecto.
    - Recuerde ensayar la introducción: *“quisiera reunirme con UD. para mostrarle nuestra colección de joyería y la forma en que puede trabajar y ganar dinero con nosotros.”*
    - Cuando solicite la cita de al prospecto una alternativa: *“Para cuando tendrá más disponibilidad, para el lunes a las 3 de la tarde o a las 6?”.*

## ***B. PLANEACION DE LA VISITA DE VENTA (PREABORDAJE)***

Como mínimo, se deben conocer los siguientes datos del prospecto: Su nombre, su puesto, su título profesional, rasgos relevantes de personalidad. Cada dato que se conozca previo a la entrevista es un punto a su favor. Sepa aprovecharlos. Practique mentalmente o ante un espejo su entrevista.

Es una buena idea reconfirmar cada cita el día anterior o el mismo día programado antes de ir, para asegurarse de que el prospecto no tenga un contratiempo que le impida asistir y se pierda el viaje hasta el domicilio.

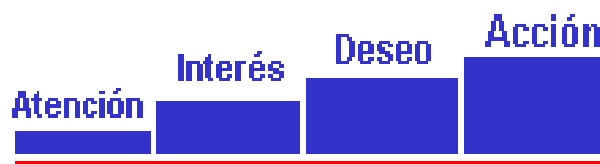
## ***C. ABORDAR AL PROSPECTO***

Al entrevistarse con su prospecto, tenga muy en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Es imprescindible llegar puntualmente a la cita, si es posible media hora antes.
- Siempre mire a los ojos de la persona. El no hacerlo puede proyectar que UD. no es una persona de confianza o tiene algo que esconder.
- Siéntase tranquilo y seguro de lo que UD. ofrece ya que el producto tiene garantía de calidad.

Estos son algunos métodos que se utilizan según el momento de venta y el tipo de prospecto. Están basados en el modelo AIDA de convencimiento que trata de mover a los prospectos hacia la decisión de compra mediante el desarrollo secuencial a través de cuatro estados mentales.

## Modelo AIDA de convencimiento



### ***D. REALIZACIÓN DE LA PRESENTACIÓN DE VENTAS***

#### ***D.1. ESTADO DE ATENCIÓN***

- **ABORDAMIENTO INTRODUCTORIO**

Un saludo amistoso, sonriente y mirando directamente a los ojos (puede utilizar un firme apretón de manos en el caso de los vendedores hombres) son la clave para el inicio y el fin de la visita de venta.

Durante la presentación, debe identificarse mencionando su nombre y el de la compañía y recordar la hora de la cita. Ejemplo: *“Buenos días, Señor \_\_\_\_\_, Soy \_\_\_\_\_ de Joyas Santander, vengo para nuestra reunión de las 10:00.”*

Si desea puede entregar la tarjeta de presentación personal en ese momento o al final de la reunión.

- **ABORDAMIENTO DE CUMPLIDO O HALAGO**

Esto permite establecer un ambiente agradable en la entrevista, al alimentar el ego del prospecto. Sea muy inteligente al elogiar: deben ser elogios cortos y

sinceros sobre algo real. Si halaga algo falso, el elogio sonará poco sincero y UD. quedará como un mentiroso.

Ejemplos: *“Tiene una oficina muy bien decorada y bonita y la vista desde aquí es espectacular”*. *“Felicidades por su reciente nombramiento (boda o graduación)”*

## **D.2. ESTADO DE INTERÉS**

- **ABORDAMIENTO DE CONOCIMIENTO MUTUO O REFERENCIA**

Mencione los nombres de varios clientes satisfechos que el prospecto conozca. Muestre las cartas testimoniales de clientes satisfechos. Esto brinda credibilidad y confianza.

Realice preguntas para conocer más la percepción del prospecto sobre el producto: *“Me gustaría saber qué busca en una joya”*. *“¿Desde cuando usa (o compra) joyas?”*

## **D.3. ESTADO DE DESEO**

- **ABORDAMIENTO DE INGREDIENTE**

Esta es la parte más importante de la entrevista, en donde se muestra el catálogo. Para que tanto UD. como el prospecto puedan verlo, colóquelo en la mesa de frente al prospecto. Utilizando un lapicero o el dedo índice realice las indicaciones sobre las fotos a medida que habla sobre los productos.

Es importante conocer las características técnicas de los productos, pero también los beneficios que vienen para el prospecto al realizar la compra de estos. Al momento de la exposición, recalque los beneficios.

- **REFUTACIÓN DE LAS OBJECIONES DEL PROSPECTO**

No se sienta mal si el prospecto discute y objeta sobre el producto. Esto es señal de que está interesado y quizás lo que requiere es mas información y seguridad. Lo importante aquí es no discutir contra el prospecto, sino resolver la objeción para lograr la venta.

Tenga muy en cuenta las siguientes recomendaciones:

**1. NUNCA DISCUTA**

Piense que la objeción es un punto interesante sobre el cual se puede conversar. Nunca tome las objeciones como personales.

**2. NO CONTESTE DEMASIADO RÁPIDO**

Haga una pausa y reflexione sobre lo que el prospecto dijo. Así contestará mejor.

**3. NO SE ENFRASQUE EN UNA OBJECIÓN**

Algunas objeciones pueden no tener contestación. Ningún producto puede tener todas las ventajas. No le dé tanta importancia a la objeción, solo respóndala. Si UD. ya pensó y no encontró una respuesta satisfactoria para el prospecto, cambie a otro punto o hable de otro tema. Recuerde que un buen vendedor no permite que una objeción bloquee la venta.

**4. NO ADIVINE**

Si no sabe como contestar una objeción, no invente una respuesta de la cual UD. no esté seguro. Puede decir: *“En este momento me toma UD. por sorpresa, pero le prometo que le consigo la información y lo llamo.”*

## **E. REFUTACIÓN DE OBJECIONES (ESTRATEGIAS)**

- **MÉTODO DE RECHAZO INDIRECTO**

Se maneja en dos tiempos. Primero cuando el prospecto le comente la objeción, debe estar de acuerdo. Inmediatamente y de manera gentil se refuta la objeción con un *“...sí, tiene razón, pero...”*

Ejemplo:

El prospecto le dice: *“Algunas joyas salen tacadas”*

UD. Responde: *“Sí, algunos fabricantes venden joyas adulteradas, pero son solo unos pocos los que dañan el negocio, y los productos de nuestra compañía tienen garantía de calidad.”*

- **MÉTODO DE EQUILIBRIO**

Cuando la objeción del prospecto es valida y no se puede negar, el vendedor debe tratar de equilibrar la desventaja con una ventaja compensatoria de la misma clase.

- **MÉTODO DE RECHAZO**

Cuando el prospecto hace una afirmación que él cree cierta pero que el vendedor sabe que es falsa. Aquí lo importante es negar la afirmación con tacto

pero con firmeza. Es decir, sea prudente con no entrar en una confrontación con su futuro cliente pero dígame la verdad sobre el tema.

Ejemplo:

El prospecto le dice: *“Esta joya es de fantasía”*

UD. Responde: *“Quizás UD. no está teniendo en cuenta el peso y el color, además de garantía de composición que viene con la joya.”*

- **MÉTODO DE CUESTIONAMIENTO**

Cuando el prospecto realice una objeción, respóndale con una pregunta sobre la misma. De esta manera el prospecto puede llegar a ver que no pensó bien la objeción o lo puede llevar a hablarse a si mismo para reducir su importancia. Si la objeción no se resuelve, utilice la pregunta para tomar nota de las apreciaciones del prospecto como información importante que la compañía puede utilizar para mejorar sus productos.

Ejemplo:

El prospecto le dice: *“No me gusta el diseño de esta joya”*

UD. responde: *“Qué es exactamente lo que no le gusta del diseño?”*

## **F. CIERRE DE LA VENTA**

Toda venta debe ser necesariamente coronada con un cierre. De lo contrario solamente se hizo una muy bonita presentación, se tuvo una interesante charla con un prospecto, se pasó un rato entretenido, pero el vendedor no ganó comisión alguna.

Cuando no existe un cierre, el retorno de la inversión (ROI) es negativo para la empresa y el vendedor. Por ello es necesario saber como cerrar, y cuando cerrar.

### **CUÁNDO CERRAR?**

- Cuando el tono de voz del prospecto se vuelve mas relajado y seguro.
- Cuando el prospecto inconscientemente toma la cartera.
- Cuando el prospecto se pone el producto.
- Cuando el prospecto pregunta sobre el tiempo de entrega.
- Cuando se contestan todas las objeciones del prospecto.

### **CÓMO CERRAR?**

- **CIERRE DE ELECCIÓN**

No se pregunta si va o no va a comprar, sino cuál modelo va a escoger.

- **CIERRE RESUMEN**

Realice una lista de las ventajas y desventajas de comprar el producto. De esta manera el prospecto tendrá claros los beneficios y comparará con los costos y las desventajas.

## **G. SEGUIMIENTO**

Los vendedores experimentados saben que sus mejores clientes futuros son sus clientes presentes. Hay que reforzar una impresión positiva. El seguimiento hacia los clientes mediante sondeos para recolectar reclamos y sugerencias

generan seguridad e incrementan las probabilidades de lealtad hacia la marca. Además, gracias a la renovación permanente de modelos en los catálogos, es posible visitar varias veces al mismo cliente logrando varias ventas.

## ANEXO G

### EDUCCIÓN DE REQUISITOS SISTEMA DE INFORMACIÓN COMERCIAL

#### DATOS E INFORMACIÓN

La información constituye el recurso esencial en el proceso de toma de decisiones y en la solución de problemas de una organización. A fin de que el sistema de información pueda producir información, han de ocurrir en la organización hechos o eventos cuyas características puedan ser representadas simbólicamente mediante lo que denominamos datos. Los datos son, por lo tanto, capturados y procesados por el sistema con el objeto de producir información.

#### Modelo básico de un sistema de información



Fuente MONTILVA, Jonas. (1992) Desarrollo de sistemas de información.

Los **datos** son representaciones abstractas de hechos (eventos, ocurrencias o transacciones) u objetos (personas, lugares, etc.). Cuando estos se ordenan en un contexto adecuado por medio de un procesamiento, adquieren significado y proporcionan conocimiento sobre los hechos u objetos que los originan, transformándose en lo que se denomina **información**. La información adquiere un verdadero valor y sentido cuando es interpretada por un usuario en particular, aquel que la necesite. Para un usuario ajeno a la actividad asociada,

esa información puede que no tenga significado alguno y puede por lo tanto considerarla como simples datos.

El término base de datos es un término de computación, pero se puede aplicar a la forma en que la información es catalogada, archivada y usada. Cualquier colección de información que se relacione y se agrupe como un todo, es una base de datos. Un tarjetero con nombres y números de teléfonos, o un archivador de metal con registros de los clientes son bases de datos.

## **DEFINICIÓN DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

“Un sistema que procesa datos, en forma tal que pueden ser utilizados por quien los recibe para fines de toma de decisiones”...”...es definido como un medio organizado de proporcionar información pasada, presente y futura (proyecciones) relacionada con las operaciones internas y conocimiento externo de la organización”.<sup>49</sup>

“Un sistema de información es un sistema hombre-maquina que procesa datos a fin de: 1) registrar los detalles originados por las transacciones que ocurren y las entidades que forman una organización y 2) proporcionar información que facilite la ejecución de actividades, operaciones y funciones en una organización.”<sup>50</sup>

Un sistema de información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio.

## **EDUCCIÓN DE REQUISITOS SISTEMA DE INFORMACIÓN**

---

<sup>49</sup> J. Senn (1978)

<sup>50</sup> MONTILVA, Jonas. (1992)

El acelerado crecimiento que muestran las fuerzas de ventas en esquemas multinivel, hace que administrarla se convierta en un reto, porque no se tiene un control directo y exacto de las personas que ingresan y salen de la compañía ni de sus ventas, retribuciones, capacitaciones y ascensos en la carrera profesional. Realizar este trabajo resulta tedioso por la gran cantidad de información que se maneja: organizarla, clasificarla, consultarla y almacenarla de manera manual conlleva al consumo innecesario de papelería, problemas en el uso del espacio físico y trastornos en los tiempos establecidos para el cumplimiento de las acciones.

Por ello se propone el siguiente modelo de sistema de información, en donde se llevarán a cabo tareas correspondientes al Analista de Sistemas, adaptando del diseño del software a las necesidades esperadas de la comercializadora.

Esta es una clasificación de los especialistas que integran el modelamiento y programación de un sistema de información.

#### **Personal de procesamiento de datos**

<b>POSICIÓN BASICA</b>	<b>POSICIÓN ESPECIALIZADA</b>	<b>HABILIDAD REQUERIDA</b>
<b>ANALISTA DE SISTEMAS</b>	<b>ANALISTA</b>	<b>Trabajar en grupo</b> <b>Definir requerimientos</b> <b>Desarrollar normas y procedimientos</b> <b>Analizar organizaciones</b>
	<b>DISEÑADOR</b>	<b>Diseñar sistemas de información</b> <b>Analizar información</b> <b>Trabajar con equipos y programas de computación sofisticados</b>

PROGRAMADOR DE SISTEMAS	PROGRAMADOR	Diseñar, codificar y probar programas de apoyo del equipo (sistemas operativos, compiladores, herramientas de programación, etc.).
	PROGRAMADOR DE APLICACIONES	Diseñar, codificar y probar programas para aplicaciones tanto administrativas como científicas
	PROGRAMADOR DE MANTENIMIENTO	Mantener los programas de aplicaciones existentes
GERENTE / ADMINISTRADOR	PLANIFICADOR DE SISTEMAS	Planificar el desarrollo de sistemas de información
	ADMINISTRADOR DE BASES DE DATOS	Diseñar, administrar y controlar las bases de datos de los sistemas de información

Fuente MONTILVA, Jonas. (1992) Desarrollo de Sistemas de Información.

Se utilizó la MEDSI <sup>51</sup> (Metodología estructurada para el desarrollo de sistemas de información) hasta la fase 3, comprendiendo:

- **FASE 1: DEFINICIÓN DEL PROYECTO**
- **FASE 2: ANÁLISIS DEL ENTORNO ACTUAL**
- **FASE 3: DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS**

## **1. DEFINICIÓN DEL PROYECTO**

### **1.1. RECONOCER EL PROBLEMA**

Las entrevistas informales con vendedores pertenecientes a compañías multinivel actualmente activas dejaron entrever la importancia de contar a nivel

---

<sup>51</sup> MONTILVA, Jonas. (1992) Desarrollo de sistemas de información.

administrativo con una herramienta informática o software que permita organizar las operaciones que incluyen al personal de ventas.

Teniendo en cuenta el esquema de comercialización planteado, se prevé que con el tiempo se presente un crecimiento en los empleados de la fuerza de ventas. El control y administración de toda la fuerza de ventas es el principal objetivo que debe facilitar el software. Es necesario controlar el desempeño individual y grupal de los vendedores, así como la estructura multinivel y los porcentajes de comisiones y premios.

## **1.2. FORMULAR EL PROBLEMA**

El manejo de una fuerza de ventas constantemente creciente requiere llevar y mantener registros con regularidad de cada venta y transacción, información que permita tomar decisiones e implementar acciones para dirigir el negocio. La información que se produzca debe ser clara y completa sobre cada aspecto importante referente al manejo de la fuerza de ventas.

La utilidad de un Software se mide por las ventajas que ofrece: ahorro de tiempo en tareas y consultas, ahorro de papelería y disminución de la probabilidad de error.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ACTUAL**

### **2.1. EVALUAR EL CONTEXTO REAL.**

Para el contexto actual en la primera etapa de nacimiento de la comercializadora las operaciones referentes al manejo de las operaciones de administración de la fuerza de ventas se realizarían con ayuda de hojas de

calculo en Excel. El objetivo sería organizar los datos y mantener un registro que permitiera administrar el personal de ventas. En un principio este sistema cumpliría con estas funciones, pero al correr el tiempo y presentarse un amplio crecimiento en la fuerza de ventas se presentarían problemas. Lamentablemente el grado de satisfacción de los requerimientos de los usuarios no estaría satisfecho pues el tiempo de actualización de datos y de preparación de tablas e informes sería muy extenso, copando tiempo que debería tenerse disponible para atender otras actividades mas operativas que también son importantes para el normal funcionamiento de la comercializadora restando productividad.

## **2.2. ESTABLECER NUEVOS REQUERIMIENTOS EN FORMA GENERAL.**

- **Objetivos del sistema**

Permitir el manejo eficiente de la fuerza de ventas de la Unidad de Negocio.

- **Requerimientos generales de información**

- **ENTRADAS:** Datos originadas de las operaciones y transacciones del negocio.
- **SALIDAS:** Consultas de desempeño e historiales.
- **ARCHIVOS:** Bases de datos de las operaciones del negocio.

- **Establecer los requerimientos de procesamiento (funciones)**

Organización general del árbol de vinculados.

Organización de porcentajes de comisiones y premios.

- **Establecer Restricciones y atributos preliminares**

Un software parametrizado puede entregar flexibilidad y reducir el costo con respecto a un software a la medida. El sistema de información se presentaría en un entorno gráfico que permita un manejo fácil y adecuado.

Si el sistema estuviera orientado a la red, permitiría realizar consultas en cualquier lugar y los vendedores obtendrían información actualizada en poco tiempo. Las claves de usuarios admitirían activar diferentes modos usuario, de manera que tanto el administrativo como el vendedor puedan realizar las consultas pertinentes al negocio sin violar la privacidad o alterar bases de datos.

### **2.3. FORMULAR SISTEMAS ALTERNATIVOS.**

Se recomienda utilizar una herramienta de lenguaje de programación visual, por ser capaz de producir interfases mas amigables y de mayor usabilidad.

El uso de tecnologías .NET sería un elemento importante para agregar la orientación a la red.

### **2.4. DETERMINAR FACTIBILIDAD TÉCNICA**

Los requisitos recomendados de hardware son:

- Procesador tipo Pentium II, 450 Mhz.
- Sistema operativo: Windows® 2000.
- Espacio disponible en el disco duro: 3 GB
- Unidad de CD-ROM o DVD-ROM
- Video: 800 x 600, 256 colores.
- Mouse

- Enrutador
- Cable de red

### **3.DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS**

#### **3.1. REQUERIMIENTOS DE INFORMACION**

En conjunto con los usuarios, el grupo de desarrollo determina las necesidades actuales y futuras de información que el nuevo sistema de información debe satisfacer.

Estos requerimientos se pueden clasificar como sigue:

**3.1.1. REQUERIMIENTOS DE SALIDA: Clasificados como reportes, (listado, gráfico o despliegue visual de información) y consultas interactivas.**

##### **3.1.1.1. MODO USUARIO VENDEDOR**

La pantalla de acceso deberá exigir la clave de seguridad individual del vendedor. Una vez dentro del sistema, el usuario vendedor tendrá las siguientes posibilidades en el menú de consultas de reportes:

- **Desempeño de ventas personal.**

En este reporte se pueden consultar los datos generales del vendedor, historial de ventas, historial de premios y observaciones de comportamiento, así como el número de capacitaciones recibidas. Este reporte se actualizará

constantemente para permitir a cada vendedor realizar el seguimiento, control y evaluación personal de su propio desempeño y ganancias.

- **Árbol de vinculados individual.**

En este reporte el usuario vendedor puede mantenerse informado sobre la distribución y el desempeño de su árbol de vinculados individual, para tomar medidas que él considere convenientes para mejorarlo, así como para revisar los montos percibidos por concepto de ventas de vendedores vinculados.

- **Desempeño individual de vinculados.**

Este reporte permite al usuario vendedor controlar el desempeño de sus vendedores vinculados en el nivel inmediatamente inferior, así como revisar los montos percibidos por concepto de ventas de cada operación realizada por ellos.

- **Consulta de datos de clientes individuales.**

Esta base de datos permite encontrar datos de clientes organizados en un solo lugar para realizar seguimiento a la venta y mantener un archivo de los comentarios y observaciones.

- **Control individual de porcentajes devengados.**

Este reporte muestra especificadas las operaciones que generaron porcentajes para el vendedor, por conceptos de ventas personales o de ventas realizadas por vendedores vinculados. También se muestra el porcentaje ganado por la empresa. Mediante este reporte se tendrá claridad sobre los sueldos.

### **3.1.1.2. MODO USUARIO ADMINISTRADOR**

Mediante una clave el usuario administrador tendrá acceso a los reportes anteriores y a los siguientes:

- **Desempeño general.**

Este reporte se constituirá en la base para el seguimiento, control y evaluación de la fuerza de ventas, ya que aquí se condensarán los datos generales y de desempeño (historial de ventas, historial de premios y observaciones de comportamiento) así como el número de capacitaciones recibidas.

- **Árbol de vinculados general.**

En este reporte se podrá apreciar gráficamente la estructura del árbol de vinculados general.

- **Consulta de datos de clientes generales.**

Esta base de datos permitirá acceder a información organizada sobre los clientes de la empresa y mantener un archivo de comentarios y observaciones.

- **Consulta de datos de talleres proveedores.**

Este reporte especifica los datos generales referentes a los talleres proveedores, además de características especiales como las líneas asignadas, los tiempos de espera convenidos y las evaluaciones y observaciones.

- **Control general de porcentajes devengados.**

Este reporte especifica todas las operaciones de venta y que porcentajes se generaron para la empresa y para el vendedor, por conceptos de ventas personales o de ventas realizadas por vendedores vinculados.

**3.1.2. REQUERIMIENTOS DE ENTRADA:** Correspondiente a la captura y registros de los eventos o transacciones del sistema y a los datos que alimentarán a la base de datos. Para cada tipo de entrada se debe especificar la fuente, los elementos de datos que contiene, el método y medio de captura y los procedimientos y los controles de edición y validación que sean necesarios.

**REGISTRO DE VINCULADO:**

- Apellidos y Nombre del vendedor
- Código del vendedor
- Foto del vendedor
- Fecha de nacimiento
- Teléfono fijo/móvil
- Dirección residencia
- Cédula de Ciudadanía
- Fecha de vinculación
- Apellidos y Nombre vendedor/a padrino/madrina
- Código vendedor/a padrino/madrina

**REGISTRO DE ORDEN DE PEDIDOS:**

- Apellidos y Nombre del comprador
- Fecha de registro de orden de pedido en el sistema
- Descripción específica de los artículos ordenados en la operación
- Valor total de precio de venta en la operación

**REGISTRO DE ORDEN DE COMPRA TALLER:**

- Fecha de expedición de la orden de compra de la operación
- Descripción específica de los artículos ordenados en la operación
- Valor total de precio de venta en la operación
- Nombre y Código del taller proveedor
- Plazo de entrega

**REGISTRO DE RECEPCIÓN DE MERCANCÍA DE TALLER:**

- Fecha de recepción de mercancía taller
- Descripción específica de los artículos recepcionados en la operación
- Valor total de precio de venta en la operación
- Nombre y código del taller proveedor

**REGISTRO DE ENTREGA DE MERCANCÍA AL VENDEDOR:**

- Fecha de entrega de mercancía
- Descripción específica de los artículos entregados al vendedor
- Código del vendedor.
- Valor total de precio de venta en la operación
- Porcentaje ganado en la operación por el vendedor
- Porcentajes ganados por vendedores padrinos / madrinas
- Porcentaje ganado en la operación por la empresa

**REGISTRO DE OBSERVACIONES DE PROVEEDORES:**

- Nombre y Código del taller proveedor
- Fecha de observación
- Observación

**REGISTRO DE LINEA DE ATENCIÓN AL CLIENTE:**

- Apellidos y Nombre del comprador
- Fecha de comentario
- Comentario

### **REGISTRO DE OBSERVACIONES DE VENDEDORES:**

- Nombre y Código del Vendedor
- Fecha de observación
- Observación

**3.1.3. REQUERIMIENTOS DE ALMACENAMIENTO:** Corresponden al almacenamiento de datos del sistema. Se debe identificar los registros lógicos necesarios, sus estructuras y las relaciones entre ellos, así como también, los medios de almacenamiento y los volúmenes estimados.

### **BASE DE DATOS CLIENTES**

Se guardan datos generales sobre los clientes, así como datos sobre las operaciones realizadas.

#### **Datos necesarios:**

- Apellidos y Nombre del comprador
- Dirección y teléfono del comprador
- Apellidos y Nombre del Vendedor que realizo la operación
- Código del vendedor que realizo la operación
- Fecha de expedición de la factura de la operación
- Descripción específica de los artículos vendidos en la operación
- Valor total de precio de venta en la operación
- Porcentaje y monto ganado en la operación por el vendedor
- Observaciones sobre la operación
- Comentarios efectuados a la línea de atención al cliente

### **BASE DE DATOS VENDEDORES**

Se guardan datos generales sobre los vendedores, así como datos sobre las operaciones realizadas.

**Datos necesarios:**

- Apellidos y Nombre del vendedor
- Código del vendedor
- Foto del vendedor
- Fecha de nacimiento
- Teléfono fijo/móvil
- Dirección residencia
- Cedula de Ciudadanía
- Fecha de vinculación
- Apellidos y Nombre vendedor/a padrino/madrina
- Código vendedor/a padrino/madrina
- Número de vendedores vinculados dentro del árbol individual
- Número de capacitaciones recibidas
- Historial Ventas realizadas
  - Apellidos y Nombre de comprador
  - Fecha de expedición de la factura de la operación
  - Descripción específica de los artículos vendidos en la operación
  - Valor total de precio de venta en la operación
  - Porcentaje y monto ganado en la operación.
- Historial Premios
  - Meta alcanzada
  - Monto
  - Fecha
- Observaciones de comportamiento

**BASE DE DATOS DE ARBOL DE VINCULACIONES**

Se guarda la estructura del árbol de vinculaciones para mantener un control sobre los porcentajes devengados.

**Datos necesarios:**

- Para cada vendedor:
  - Apellidos y Nombre del vendedor
  - Código del vendedor
  - Fecha de vinculación
  - Apellidos y Nombre vendedor/a padrino/madrina
  - Código vendedor/a padrino/madrina
  - Historial Ventas totales del vendedor
  - Historial porcentajes y montos ganados en las operaciones por el vendedor.
  - Historial porcentajes y montos ganados en las operaciones por el vendedor padrino / madrina.
  - Historial porcentajes y montos ganados en las operaciones por la empresa.

### **BASE DE DATOS TALLERES PROVEEDORES**

Se guarden datos generales sobre los vendedores, así como datos sobre las operaciones realizadas.

#### **Datos necesarios:**

- Para cada taller:
  - Nombre del taller
  - Código del taller
  - Nombre del administrador del taller
  - Dirección
  - Teléfono
  - Líneas de referencias asignadas
  - Precio de cada referencia
  - Tiempos de espera convenidos
  - Observaciones

### **3.2. CONSTRUCCIÓN DEL LIBRO DE REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN**

## **4. ESPECIFICACION FUNCIONAL DEL NUEVO SISTEMA:**

### **4.1. Requerimientos Funcionales:**

En el sistema debe mantenerse el registro de las ventas individuales para cada vendedor y el número de vinculaciones logradas:

- Para cada operación de venta, el sistema debe calcular los porcentajes que devengan la empresa, el vendedor padrino y el vendedor ejecutante.
- Debe existir una señal para indicar cuando el vendedor logre cierto monto en ganancias de ventas, para realizar la entrega de premios.
- El sistema debe permitir la entrada de vendedores vinculados hasta un número tope para cada vendedor padrino, así como llevar el registro de las ramas de vinculación.

<b>MEDSI</b> Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistemas de Información	<b>LIBRO DE</b> <b>REQUERIMIENTOS DE</b> <b>INFORMACIÓN</b>	<b>PÁGINA: 01</b>
--	---	-------------------

**NOMBRE DEL REQUERIMIENTO:** DESEMPEÑO INDIVIDUAL

**DEPENDENCIA O UNIDAD QUE LO SOLICITA:** Vendedor o Administrador.

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:** En este reporte se muestra la reseña del ejercicio en el campo de cada vendedor.

**DATOS QUE CONTIENE:**

- Apellidos y Nombre del vendedor
- Código del vendedor
- Foto del vendedor
- Fecha de nacimiento
- Teléfono fijo/móvil
- Dirección residencia
- Cedula de Ciudadanía
- Fecha de vinculación
- Apellidos y Nombre vendedor/a padrino/madrina
- Código vendedor/a padrino/madrina
- Número de vendedores vinculados dentro del árbol individual
- Número de capacitaciones recibidas
- Historial Ventas realizadas
  - Apellidos y Nombre de comprador
  - Fecha de expedición de la factura de la operación
  - Descripción específica de los artículos vendidos en la operación
  - Valor total de precio de venta en la operación
  - Porcentaje y monto ganado en la operación.
- Historial Premios
  - Monto Tope Alcanzado
  - Monto logrado
  - Fecha
- Observaciones de comportamiento

**TIPO DE REPORTE:**

Pantalla

Gráfico: Medición Tiempo vs. Capacitaciones, Tiempo vs. Ventas, Tiempo vs. Premios.

**USO QUE SE LE DARÁ AL REPORTE:**

VENDEDOR: Seguimiento, Control y Evaluación personal.

ADMINISTRADOR: Seguimiento, Control y Evaluación de la Fuerza de Ventas.

**OBSERVACIONES:**

Solo el vendedor accederá a su reporte individual mediante una clave.

El Administrador podrá acceder a los reportes individuales de todos los vendedores mediante una clave en el modo Administrador del Sistema.

<b>MEDSI</b> Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistemas de Información	<b>LIBRO DE REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN</b>	<b>PÁGINA: 02</b>
--	---	-------------------

**NOMBRE DEL REQUERIMIENTO: DESEMPEÑO GENERAL**

**DEPENDENCIA O UNIDAD QUE LO SOLICITA: Administrador**

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:** En este reporte se muestra la reseña del ejercicio en el campo de toda la Fuerza de Ventas. Permite acceder al reporte de DESEMPEÑO INDIVIDUAL (PAGINA 01)

**DATOS QUE CONTIENE:**

- Para cada vendedor:
  - Apellidos y Nombre
  - Código del vendedor
  - Fecha de nacimiento
  - Teléfono fijo/movil
  - Dirección residencia
  - Número de vendedores vinculados dentro del árbol individual
  - Número de capacitaciones recibidas
  - Historial Ventas totales
  - Historial Premios

**TIPO DE REPORTE:**  
PANTALLA

**USO QUE SE LE DARÁ AL REPORTE:**  
ADMINISTRADOR: Seguimiento, Control y Evaluación de la Fuerza de Ventas.

**OBSERVACIONES:**  
Solo el Administrador podrá acceder a los reportes individuales de todos los vendedores mediante una clave en el modo Administrador del Sistema.

<b>MEDSI</b> <b>Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistemas de Información</b>	<b>LIBRO DE REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN</b>	<b>PÁGINA: 03</b>
---	---	-------------------

**NOMBRE DEL REQUERIMIENTO: ÁRBOL DE VINCULADOS INDIVIDUAL**

**DEPENDENCIA O UNIDAD QUE LO SOLICITA:** Vendedor padrino o Administrador

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:** En este reporte se muestra la estructura del árbol de vinculados por el vendedor, así como el compendio de los porcentajes y montos ganados por su concepto. Permite acceder al reporte de **DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE VINCULADOS (PAGINA 05)**

**DATOS QUE CONTIENE:**

- Apellidos y Nombre del vendedor
- Código del vendedor
- Número de vendedores dentro del árbol individual
- Apellidos y Nombre de cada vendedor vinculado y subvinculado
- Código de cada vendedor vinculado y subvinculado
- Fecha de vinculación de cada vendedor vinculado y subvinculado
- Porcentajes y montos ganados por concepto de vendedores vinculados
- Observaciones de comportamiento de vendedores vinculados

**TIPO DE REPORTE:**

**PANTALLA**

**GRAFICO:** Árbol de relaciones

**USO QUE SE LE DARÁ AL REPORTE:**

**VENDEDOR PADRINO:** Seguimiento, Control y Evaluación de la Fuerza de Ventas correspondiente al árbol de vinculados personal.

**ADMINISTRADOR:** Seguimiento, Control y Evaluación de la Fuerza de Ventas y del orden de vinculaciones.

**OBSERVACIONES:**

Solo el vendedor padrino accederá a su reporte de árbol de vinculados individual mediante una clave. El informe solo mostrará datos de los vendedores que se encuentren en niveles inferiores al vendedor padrino que ejecuta la consulta.

El Administrador podrá acceder a los reportes individuales de todos los vendedores mediante una clave en el modo Administrador del Sistema.

<b>MEDSI</b> Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistemas de Información	<b>LIBRO DE REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN</b>	<b>PÁGINA: 04</b>
--	---	-------------------

**NOMBRE DEL REQUERIMIENTO:** ÁRBOL DE VINCULADOS GENERAL

**DEPENDENCIA O UNIDAD QUE LO SOLICITA:** Administrador

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:** En este reporte se muestra la estructura del árbol de vinculados general.

**DATOS QUE CONTIENE:**

- Para cada vendedor:
  - Apellidos y Nombre de cada vendedor vinculado y subvinculado
  - Códigos de cada vendedor vinculado y subvinculado
  - Fecha de vinculación de cada vendedor vinculado y subvinculado

**TIPO DE REPORTE:**

PANTALLA

**GRAFICO:** Árbol de relaciones

**USO QUE SE LE DARÁ AL REPORTE:**

**ADMINISTRADOR:** Seguimiento y Control del orden de vinculaciones.

**OBSERVACIONES:**

El Administrador podrá acceder a los reportes individuales de todos los vendedores mediante una clave en el modo Administrador del Sistema.

<b>MEDSI</b> Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistemas de Información	<b>LIBRO DE</b> <b>REQUERIMIENTOS DE</b> <b>INFORMACIÓN</b>	<b>PÁGINA: 05</b>
--	---	-------------------

<p><b>NOMBRE DEL REQUERIMIENTO:</b> DESEMPEÑO INDIVIDUAL DE VINCULADOS</p> <p><b>DEPENDENCIA O UNIDAD QUE LO SOLICITA:</b> Vendedor padrino</p> <p><b>DESCRIPCIÓN DETALLADA:</b> En este reporte se muestra la reseña del ejercicio en el campo de cada vendedor vinculado.</p>
---

**DATOS QUE CONTIENE:**

Contiene los mismos datos que el reporte de DESEMPEÑO INDIVIDUAL ( PAGINA 01) para el vendedor vinculado respectivo.

<p><b>TIPO DE REPORTE:</b> PANTALLA GRAFICO</p> <p><b>USO QUE SE LE DARÁ AL REPORTE:</b>  <b>VENDEDOR PADRINO:</b> Seguimiento, Control y Evaluación de la Fuerza de Ventas correspondiente al nivel de vinculados inmediatamente inferior.  <b>ADMINISTRADOR:</b> Seguimiento, Control y Evaluación de la Fuerza de Ventas y del orden de vinculaciones.</p> <p><b>OBSERVACIONES:</b>  Solo el vendedor padrino accederá a su reporte de árbol de vinculados individual mediante una clave. El informe solo mostrará datos de los vendedores que se encuentren en el nivel inmediatamente inferior al vendedor padrino que ejecuta la consulta.  El Administrador podrá acceder a los reportes individuales de todos los vendedores mediante una clave en el modo Administrador del Sistema.</p>
---

<b>MEDSI</b> Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistemas de Información	<b>LIBRO DE</b> <b>REQUERIMIENTOS DE</b> <b>INFORMACIÓN</b>	<b>PÁGINA: 06</b>
--	---	-------------------

**NOMBRE DEL REQUERIMIENTO:** CONSULTA DE DATOS DE CLIENTES INDIVIDUALES

**DEPENDENCIA O UNIDAD QUE LO SOLICITA:** Vendedor o Administrador

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:** En este reporte se muestra la cartera de clientes de cada vendedor.

**DATOS QUE CONTIENE:**

- Historial Ventas realizadas por el vendedor
  - Apellidos y Nombre de comprador
  - Dirección y teléfono del comprador
  - Fecha de expedición de la factura de la operación
  - Descripción específica de los artículos vendidos en la operación
  - Valor total de precio de venta en la operación
  - Porcentaje y monto ganado en la operación
  - Observaciones sobre la operación
  - Comentarios línea de atención al cliente

**TIPO DE REPORTE:**

PANTALLA

**GRAFICO:** para cada cliente Medición tiempo vs. Monto de la venta

**USO QUE SE LE DARÁ AL REPORTE:**

**VENDEDOR/ADMINISTRADOR:** Búsquedas. Debe permitirse ordenar los datos por cada variable de mayor a menor para facilitar la indagación.

**OBSERVACIONES:**

Solo el vendedor accederá a su reporte individual mediante una clave.

El Administrador podrá acceder a los reportes individuales de todos los vendedores mediante una clave en el modo Administrador del Sistema.

<b>MEDSI</b> Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistemas de Información	<b>LIBRO DE</b> <b>REQUERIMIENTOS DE</b> <b>INFORMACIÓN</b>	<b>PÁGINA: 07</b>
--	---	-------------------

**NOMBRE DEL REQUERIMIENTO:** CONSULTA DE DATOS DE CLIENTES GENERALES

**DEPENDENCIA O UNIDAD QUE LO SOLICITA:** Administrador

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:** En este reporte se muestra la cartera de clientes de la empresa.

**DATOS QUE CONTIENE:**

- Historial Ventas realizadas por la Fuerza de Ventas
  - Apellidos y Nombre del comprador
  - Dirección y teléfono del comprador
  - Apellidos y Nombre del Vendedor que realizo la operación
  - Código del vendedor que realizo la operación
  - Fecha de expedición de la factura de la operación
  - Descripción específica de los artículos vendidos en la operación
  - Valor total de precio de venta en la operación
  - Porcentaje y monto ganado en la operación por el vendedor
  - Observaciones sobre la operación
  - Comentarios efectuados a la línea de atención al cliente

**TIPO DE REPORTE:**

PANTALLA

GRAFICO para cada cliente Medición tiempo vs. Monto de la venta

**USO QUE SE LE DARÁ AL REPORTE:**

ADMINISTRADOR: Búsquedas. Debe permitirse ordenar los datos por cada variable de mayor a menor para facilitar la indagación.

**OBSERVACIONES:**

El Administrador podrá acceder al reporte mediante una clave en el modo Administrador del Sistema.

<b>MEDSI</b> Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistemas de Información	<b>LIBRO DE</b> <b>REQUERIMIENTOS DE</b> <b>INFORMACIÓN</b>	<b>PÁGINA: 08</b>
--	---	-------------------

**NOMBRE DEL REQUERIMIENTO:** CONSULTA DE DATOS DE TALLERES  
PROVEEDORES

**DEPENDENCIA O UNIDAD QUE LO SOLICITA:** Administrador

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:** Este reporte muestra información sobre los talleres proveedores.

**DATOS QUE CONTIENE:**

- Para cada taller:
  - Nombre del taller
  - Código del taller
  - Nombre del administrador del taller
  - Dirección
  - Teléfono
  - Líneas de referencias asignadas
  - Precio de cada referencia
  - Tiempos de espera convenidos
  - Observaciones

**TIPO DE REPORTE:**  
PANTALLA

**USO QUE SE LE DARÁ AL REPORTE:**  
ADMINISTRADOR: Seguimiento, Control y Evaluación de ls proveedores.

**OBSERVACIONES:**  
El Administrador podrá acceder al reporte mediante una clave en el modo Administrador del Sistema.

<b>MEDSI</b> Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistemas de Información	<b>LIBRO DE</b> <b>REQUERIMIENTOS DE</b> <b>INFORMACIÓN</b>	<b>PÁGINA: 09</b>
--	---	-------------------

**NOMBRE DEL REQUERIMIENTO:** CONTROL INDIVIDUAL DE PORCENTAJES DEVENGADOS

**DEPENDENCIA O UNIDAD QUE LO SOLICITA:** Vendedor o Administrador

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:** Este reporte muestra el total de los porcentajes y montos devengados por el vendedor y por la empresa. Permite acceder al reporte de DESEMPEÑO INDIVIDUAL (PAGINA 01)

**DATOS QUE CONTIENE:**

- Apellidos y Nombre del vendedor
- Código del vendedor
- Porcentajes y montos ganados en las operaciones por el vendedor.
- Porcentaje y montos ganados en las operaciones por vendedores padrinos/madrinas.
- Porcentajes y montos ganados en las operaciones por la empresa.

**TIPO DE REPORTE:**

PANTALLA

**GRAFICO:** Medición Tiempo vs. Ventas, Tiempo vs. Montos devengados por vendedores

**USO QUE SE LE DARÁ AL REPORTE:**

**VENDEDOR:** Seguimiento, Control y Evaluación personal.

**ADMINISTRADOR:** Seguimiento, Control y Evaluación de la Fuerza de Ventas.

**OBSERVACIONES:**

Solo el vendedor accederá a su reporte individual mediante una clave.

El Administrador podrá acceder al reporte mediante una clave en el modo Administrador del Sistema.

<b>MEDSI</b> Metodología Estructurada para el Desarrollo de Sistemas de Información	<b>LIBRO DE REQUERIMIENTOS DE INFORMACIÓN</b>	<b>PÁGINA: 10</b>
--	---	-------------------

**NOMBRE DEL REQUERIMIENTO: CONTROL GENERAL DE PORCENTAJES DEVENGADOS**

**DEPENDENCIA O UNIDAD QUE LO SOLICITA: Administrador**

**DESCRIPCIÓN DETALLADA:** Este reporte muestra el total de los porcentajes y montos devengados por la fuerza de ventas y por la empresa. Permite acceder al reporte de DESEMPEÑO INDIVIDUAL (PAGINA 01)

**DATOS QUE CONTIENE:**

- Para cada vendedor:
  - Apellidos y Nombre del vendedor
  - Código del vendedor
  - Historial Ventas totales del vendedor
  - Historial porcentajes y montos ganados en las operaciones por el vendedor.
  - Historial porcentajes y montos ganados en las operaciones por el vendedor padrino/madrina.
  - Historial porcentajes y montos ganados en las operaciones por la empresa.

**TIPO DE REPORTE:**

PANTALLA

**GRAFICO:** Medición Tiempo vs. Ventas, Tiempo vs. Montos devengados por vendedores

**USO QUE SE LE DARÁ AL REPORTE:**

**ADMINISTRADOR:** Seguimiento, Control y Evaluación de la Fuerza de Ventas.

**OBSERVACIONES:**

El Administrador podrá acceder al reporte mediante una clave en el modo Administrador del Sistema.

**ANEXO H**  
**PAGO DE INTERESES Y AMORTIZACIÓN PRÉSTAMO BANCARIO**

**CARACTERÍSTICAS DEL PRÉSTAMO (BANCOLDEX)**

- Monto del préstamo: \$5.000.000
- 5 años de plazo
- 1 año de gracia
- Tasa de interés total 10,99% Efectivo Anual
- Período de pago de intereses: meses
- Período de pago de capital en: meses

No.	Tiempo en años	Amortización capital	Saldo capital	Intereses a pagar por la empresa	Total amortización más intereses
0	0.0	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 0.0	\$ 0.0
1	0.08	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
2	0.16	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
3	0.25	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
4	0.33	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
5	0.41	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
6	0.5	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
7	0.58	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
8	0.66	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
9	0.75	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
10	0.83	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
11	0.91	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
12	1.0	\$ 0.0	\$ 5.000.000.0	\$ 43.635.0	\$ 43.635.0
13	1.08	\$ 104.166.0	\$ 4.895.833.0	\$ 43.635.0	\$ 147.801.0
14	1.16	\$ 104.166.0	\$ 4.791.666.0	\$ 42.726.0	\$ 146.892.0
15	1.25	\$ 104.166.0	\$ 4.687.499.0	\$ 41.816.0	\$ 145.983.0
16	1.33	\$ 104.166.0	\$ 4.583.333.0	\$ 40.907.0	\$ 145.074.0
17	1.41	\$ 104.166.0	\$ 4.479.166.0	\$ 39.998.0	\$ 144.165.0
18	1.5	\$ 104.166.0	\$ 4.374.999.0	\$ 39.089.0	\$ 143.256.0
19	1.58	\$ 104.166.0	\$ 4.270.833.0	\$ 38.180.0	\$ 142.347.0
20	1.66	\$ 104.166.0	\$ 4.166.666.0	\$ 37.271.0	\$ 141.438.0
21	1.75	\$ 104.166.0	\$ 4.062.499.0	\$ 36.362.0	\$ 140.529.0
22	1.83	\$ 104.166.0	\$ 3.958.333.0	\$ 35.453.0	\$ 139.620.0

23	1.91	\$ 104.166.0	\$ 3.854.166.0	\$ 34.544.0	\$ 138.711.0
24	2.0	\$ 104.166.0	\$ 3.749.999.0	\$ 33.635.0	\$ 137.802.0
25	2.08	\$ 104.166.0	\$ 3.645.833.0	\$ 32.726.0	\$ 136.892.0
26	2.16	\$ 104.166.0	\$ 3.541.666.0	\$ 31.817.0	\$ 135.983.0
27	2.25	\$ 104.166.0	\$ 3.437.499.0	\$ 30.908.0	\$ 135.074.0
28	2.33	\$ 104.166.0	\$ 3.333.333.0	\$ 29.999.0	\$ 134.165.0
29	2.41	\$ 104.166.0	\$ 3.229.166.0	\$ 29.090.0	\$ 133.256.0
30	2.5	\$ 104.166.0	\$ 3.124.999.0	\$ 28.181.0	\$ 132.347.0
31	2.58	\$ 104.166.0	\$ 3.020.833.0	\$ 27.271.0	\$ 131.438.0
32	2.66	\$ 104.166.0	\$ 2.916.666.0	\$ 26.362.0	\$ 130.529.0
33	2.75	\$ 104.166.0	\$ 2.812.500.0	\$ 25.453.0	\$ 129.620.0
34	2.83	\$ 104.166.0	\$ 2.708.333.0	\$ 24.544.0	\$ 128.711.0
35	2.91	\$ 104.166.0	\$ 2.604.166.0	\$ 23.635.0	\$ 127.802.0
36	3.0	\$ 104.166.0	\$ 2.500.000.0	\$ 22.726.0	\$ 126.893.0
37	3.08	\$ 104.166.0	\$ 2.395.833.0	\$ 21.817.0	\$ 125.984.0
38	3.16	\$ 104.166.0	\$ 2.291.666.0	\$ 20.908.0	\$ 125.075.0
39	3.25	\$ 104.166.0	\$ 2.187.500.0	\$ 19.999.0	\$ 124.166.0
40	3.33	\$ 104.166.0	\$ 2.083.333.0	\$ 19.090.0	\$ 123.257.0
41	3.41	\$ 104.166.0	\$ 1.979.166.0	\$ 18.181.0	\$ 122.347.0
42	3.5	\$ 104.166.0	\$ 1.875.000.0	\$ 17.272.0	\$ 121.438.0
43	3.58	\$ 104.166.0	\$ 1.770.833.0	\$ 16.363.0	\$ 120.529.0
44	3.66	\$ 104.166.0	\$ 1.666.666.0	\$ 15.454.0	\$ 119.620.0
45	3.75	\$ 104.166.0	\$ 1.562.500.0	\$ 14.545.0	\$ 118.711.0
46	3.83	\$ 104.166.0	\$ 1.458.333.0	\$ 13.635.0	\$ 117.802.0
47	3.91	\$ 104.166.0	\$ 1.354.166.0	\$ 12.726.0	\$ 116.893.0
48	4.0	\$ 104.166.0	\$ 1.250.000.0	\$ 11.817.0	\$ 115.984.0
49	4.08	\$ 104.166.0	\$ 1.145.833.0	\$ 10.908.0	\$ 115.075.0
50	4.16	\$ 104.166.0	\$ 1.041.666.0	\$ 9.999.0	\$ 114.166.0
51	4.25	\$ 104.166.0	\$ 937.500.0	\$ 9.090.0	\$ 113.257.0
52	4.33	\$ 104.166.0	\$ 833.333.0	\$ 8.181.0	\$ 112.348.0
53	4.41	\$ 104.166.0	\$ 729.166.0	\$ 7.272.0	\$ 111.439.0
54	4.5	\$ 104.166.0	\$ 625.000.0	\$ 6.363.0	\$ 110.530.0
55	4.58	\$ 104.166.0	\$ 520.833.0	\$ 5.454.0	\$ 109.621.0
56	4.66	\$ 104.166.0	\$ 416.666.0	\$ 4.545.0	\$ 108.711.0
57	4.75	\$ 104.166.0	\$ 312.500.0	\$ 3.636.0	\$ 107.802.0
58	4.83	\$ 104.166.0	\$ 208.333.0	\$ 2.727.0	\$ 106.893.0
59	4.91	\$ 104.166.0	\$ 104.166.0	\$ 1.818.0	\$ 105.984.0
60	5.0	\$ 104.166.0	\$ 0.0	\$ 909.0	\$ 105.075.0
<b>TOTALES</b>			<b>Amortización a capital</b>	<b>Intereses a pagar</b>	<b>Total amortización más intereses</b>
			<b>\$ 5.000.000.0</b>	<b>\$ 1.592.681.0</b>	<b>\$ 6.592.681.0</b>

## **ANEXO I**

### **EVALUACIÓN CON EMPRESARIOS (puesta en común)**

Se realizó la exposición del esquema de comercialización ante empresarios correspondientes al eslabón de fabricación del sector joyería de Santander en las instalaciones del CDP (Centro de Desarrollo Productivo) de Joyería.

La evaluación se realizó mediante el siguiente formato de encuesta, que se diseñó con una escala de clasificación de partidas de tipos diferencial semántico.<sup>52</sup> El formato contiene cinco categorías entre adjetivos bipolares, ya que se realizó una comparación de grupo y no se consideró una gran capacidad de discriminación en las preguntas. La escala es equilibrada y se mantuvo con un número de categorías impar para brindar a los entrevistados la oportunidad de permanecer neutrales en las apreciaciones de las respuestas. Mediante la encuesta se evaluaron de manera individual los principales tópicos que conforman el diseño del esquema de comercialización.

---

<sup>52</sup> MALHOTRA, Naresh K; Investigación de mercados; Prentice Hall. 1997

## FORMATO DE ENCUESTA

NOMBRE \_\_\_\_\_

EMPRESA \_\_\_\_\_

EVALUACIÓN ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN								
MARQUE CON UNA X SEGÚN SU OPINIÓN SOBRE CADA TÓPICO		DESVENTAJAS	1	2	3	4	5	VENTAJAS
ESTUDIO ORGANIZACIONAL	Esquema General propuesto	NO APLICABLE						APLICABLE
	Políticas relacionadas con proveedores	NO APLICABLE						APLICABLE
	Políticas relacionadas con vendedores	NO APLICABLE						APLICABLE
	Procedimientos (diagramas)	NO APLICABLE						APLICABLE
	Mecanismos acercamiento oferta demanda	NO APLICABLE						APLICABLE

Los argumentos presentados fueron suficientemente explicativos para una implementación?

---



---



---



---

Está satisfecho con su esquema de comercialización actual? Por qué?

---



---



---



---

Que otros esquemas de los relacionados cree que poseen viabilidad para su implementación?

---



---



---



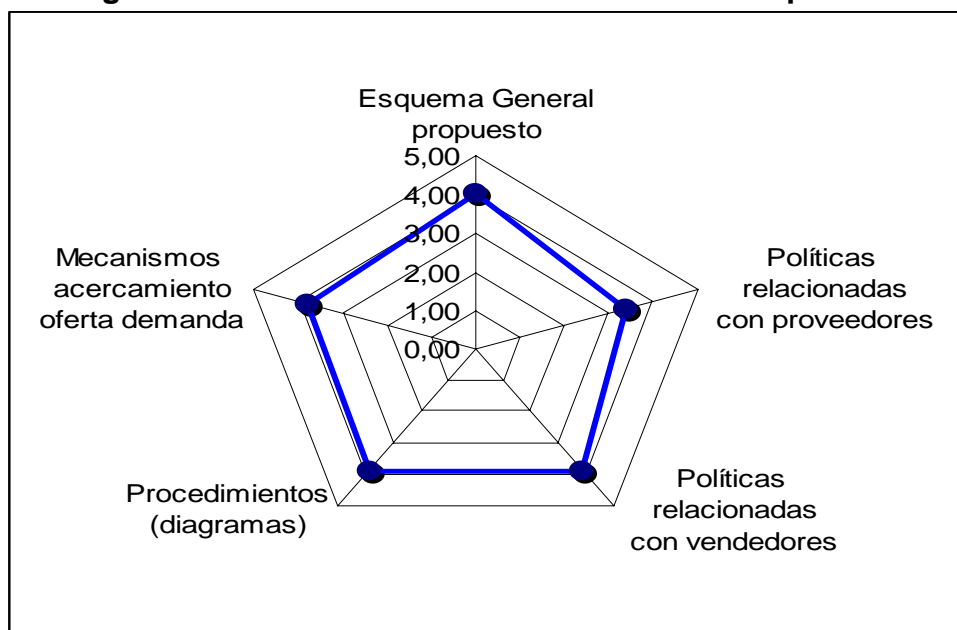
---



Los resultados promediados obtenidos para cada t3pico seg3n el nivel de aplicabilidad fueron los siguientes:

EMPRESARIO	Esquema General propuesto	Pol3ticas relacionadas con proveedores	Pol3ticas relacionadas con vendedores	Procedimientos (diagramas)	Mecanismos acercamiento oferta demanda
1	4	4	4	4	3
2	5	2	3	4	3
3	4	3	4	4	3
4	4	3	4	4	5
5	4	4	5	4	4
6	4	3	3	4	4
7	3	4	4	3	4
8	4	4	4	4	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,00</b>	<b>3,38</b>	<b>3,88</b>	<b>3,88</b>	<b>3,75</b>
<b>PORCENTAJE</b>	<b>80,00%</b>	<b>67,50%</b>	<b>77,50%</b>	<b>77,50%</b>	<b>75,00%</b>

**Diagrama de Estrella Resultados Evaluaci3n Empresarios**



Los resultados muestran un alto nivel de aceptaci3n por parte de los empresarios evaluadores, ya que las calificaciones de cada t3pico superan el 60%.

**ANEXO J**  
**CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

<b>OBJETIVO</b>	<b>CUMPLIMIENTO</b>	<b>CUMPLIMIENTO AGREGADO</b>
1- Realizar un Diagnóstico metodológico de la situación actual del eslabón de la fabricación en el sector, con el fin de plantear estrategias competitivas que se ajusten a las necesidades del sector, y fundamenten el diseño de los esquemas y mecanismos a plantear.	- Metodología para el análisis de los sectores basada en la teoría de las 5 fuerzas de Michael Porter. (Cap. 3)	
2- Efectuar un Análisis comparativo entre esquemas de canales y mecanismos de comercialización y entre Sistemas de Información de comercialización usados actualmente en el sector de la Joyería en Santander.	- Análisis comparativo basado en la Metodología de la Arena Competitiva. (Cap. 4)	
3- Plantear un esquema de comercialización nacional acorde con las necesidades del sector joyero de Santander y con las tendencias actuales del comercio nacional, usando como base los resultados de los estudios realizados sobre el sector, las necesidades y características de los empresarios y de los productos, pautas para el desarrollo de estrategias competitivas, además de un análisis detallado de los esquemas existentes y utilizados en la actualidad.	- Proceso de Planeación Estratégica. (Cap. 5) - Estudio de Mercado. (Cap. 6) - Estudio Organizacional. (Cap. 7) - Estudio Financiero. (Cap. 8)	- Metodología de articulación recomendada. (Cap. 9) - Manual de funciones comercializadora. (Anexo E) - Educción de requisitos de Sistema de Información Comercial. (Anexo G)
4- Diseñar un mecanismo de acercamiento de la oferta de productos de las empresas joyeras al consumidor nacional con base en el esquema de comercialización planteado.	- Se realizaron recomendaciones sobre el uso de la página Web. (Cap. 7.12.1) - Se diseñó el Equipo (KIT) de ventas. (Cap. 7.12.2) - Se realizaron las cotizaciones pertinentes. (Cap. 7)	- Manual de Ventas. (Anexo F)
5- Realizar junto a un grupo de empresarios del sector la evaluación de los esquemas y mecanismos, buscando que se amolden al contexto real, y planteando compromisos orientados hacia la implementación de lo planeado.	- Evaluación Económica (Análisis de Sensibilidad). (Cap. 8.5.1) - Evaluación Social. (Cap. 8.5.6) - Evaluación con Empresarios. (Puesta en común). (Anexo I)	