

Direccionamiento Estratégico para la empresa Vekior Joyeros de Santander
Enfocado en el Desarrollo de Marca

Cristian Fabián Espinosa Cáceres

Trabajo de Grado para optar por el Título de Magister en Gerencia de Negocios

Director

Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Maestría en Gerencia de Negocios

Bucaramanga

2019

Dedicatoria

Primero que todo, este trabajo se lo dedico a Dios, por permitirme la vida y de las personas que nos rodean. A mi esposa, amiga y motor de mi vida, Melisa Amaya, quien me apoyo desde el inicio con todo el amor y cariño del mundo. A mis padres, Napoleón Espinosa y Sonia Cáceres, mis hermanos Oscar, Andrea, Santiago y Samantha, quienes me han apoyado incondicionalmente. Gracias a todos por ayudarme a ser la persona que soy hoy.

Agradecimientos

Vekior Joyeros de Santander y a su socio Jesús Ariel Albarracín, por permitir llevar a cabo este proyecto, siempre abierto a nuevas ideas en beneficio de nuestra empresa. A todos los colaboradores de Vekior Joyeros, quienes aportaron cada uno su grano de arena para el desarrollo de este proyecto.

Al Msc Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, por su entrega y aportes como director de grado de este proyecto.

A cada uno de los profesores de esta maestría, en especial al profesor Giovanni Montoya, quienes con su conocimiento y experiencia aportaron de manera significativa al desarrollo de mi formación profesional.

A cada uno de mis compañeros, con quienes compartí a lo largo del curso de esta maestría y de quienes pude aprender de sus experiencias personales y profesionales. Hoy en día los considero como amigos.

A los auxiliares de la Cohorte XIII, en especial a Nathaly Albarracin, por su dedicación a los estudiantes a lo largo de este proceso de formación.

Tabla de Contenido

	Pág.
Introducción	17
1. Planteamiento y Justificación del Problema	18
2. Objetivos.....	22
2.1. Objetivo General.....	22
2.2. Objetivos Específicos	22
3. Marco Teórico.....	23
3.1 Estrategia	23
3.1.1. Dirección Estratégica y Etapas del Direccionamiento Estratégico	24
3.1.1.1. Diagnostico estratégico: ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy?	26
3.1.1.2. Direccionamiento estratégico: ¿Qué nos distingue o diferencia? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué queremos ser?	29
3.1.1.3. Formulación estratégica: ¿Cómo llegar? ¿Cómo direccionamos los esfuerzos?.....	30
3.1.1.4. Operacionalización estratégica: ¿Qué debemos hacer ya? ¿Presupuestos y planes de acción?	32
3.1.1.5. Implementación estratégica: ¿Qué estamos logrando? ¿Cómo se están haciendo las cosas? ¿Qué control estratégico de la gestión tenemos?	33
3.2. Modelo de Dirección Estratégico Basado en las 3 Vç.....	36
4. Metodología.....	37
4.1. Diagnostico Estratégico	40
4.2. Direccionamiento Estratégico.....	41
4.3. Análisis de Valor	42
4.4. Formulación de la estrategia.....	42
4.5. Operacionalización Estratégica	43
4.6. Implementación Estratégica	43
5. Benchmarking Externo	44

5.1. Desarrollo de Marca	45
6. Análisis PESTEL	49
6.1. Análisis Político.....	50
6.1.1. Gobierno	50
6.1.2. Situación en Venezuela	50
6.1.3. Corrupción.....	51
6.1.4. Políticas para la industria de la joyería.....	52
6.2. Económico.....	53
6.2.1. Mercado Internacional.....	58
6.2.1.1. Estados Unidos	58
6.2. Social	60
6.3.1. Beneficios Sociales.....	60
6.3. Tecnológico	61
6.4.1. Tecnología para el sector Joyero Disponible en Colombia	61
6.4.1.1. Prototipado	63
6.4.1.2. Tecnología de corte láser.....	63
6.4. Ambiental.....	64
6.5.1. La Ola Verde.	64
6.5. Legal	66
6.6.1. Marco normativo laboral	66
6.6.2. Plan de Ordenamiento Territorial POT.	66
6.6.3. Contrabando (Ley 1762 de 2015).....	67
6.6.4. Agencia Nacional Minera RUCOM.	67
6.6.5. Trámite de exportaciones.....	69
6.6.6. Comercio electrónico.....	69
6.6.7. Factura electrónica.....	71
7. Análisis del Entorno: 5 Fuerzas de Porter.....	71
7.1. Rivalidad Entre Competidores Existentes	73
7.1.1. Nacionales	74
7.1.2. Internacionales.....	75

7.1.3. Competidores Locales.	75
7.1.4. Asociaciones Gremiales	75
7.2. Estacionalidad de la Demanda de Joyería en Colombia	76
7.3. Amenaza de Nuevos Competidores	77
7.3.1. Barreras de Entrada	78
7.4. Amenaza de Productos Sustitutos.....	79
7.5. Poder de Negociación del Cliente.....	81
7.6. Poder de Negociación con los Proveedores	82
7.7. Conclusiones Análisis PESTEL y 5 Fuerzas de Porter.....	85
8. Análisis Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)	87
8.2. Desarrollo del Análisis.....	89
8.2.1. Fuentes de información.	89
8.2.2. Identificación de oportunidades y amenazas.	90
8.3. Elaboración del POAM.....	90
8.4. Conclusión POAM.....	93
9. Benchmarking Interno	93
9.1. Indicadores	94
9.2. Conversaciones con Stakeholders de Vekior joyeros	95
9.2.1. Los stakeholders entrevistados	95
9.2.2. Temas de las entrevistas	95
9.2.3. Clientes de la compañía	96
9.2.4. Proveedores de la compañía.....	96
9.2.5. Acreedores de la compañía	96
9.2.6. Directivos de la compañía.....	96
9.2.7. Socios de la empresa:.....	97
9.3. Resultados	97
10. Perfil de Capacidad Interna (PCI)	100
10.1. Gestión preliminar	101
10.2. Elaboración PCI.....	102
10.3. Análisis Matriz PCI	105

11. Análisis DOFA.....	107
11.1. Procedimiento análisis DOFA	108
11.2. Elaboración de Hoja de Trabajo	108
11.3. Selección de Factores Claves de Éxito (FCE) y Ponderación	111
11.4. Matriz de Confrontación.....	113
11.5. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA).....	114
11.6. Elaboración Matriz DOFA	116
11.7. Conclusión Análisis DOFA.....	117
12. Análisis de vulnerabilidad.....	118
13. Rediseño Corporativo.....	121
13.1. Misión, Visión y Valores Corporativos Actuales	121
13.2. Objetivos.....	123
14. Segmentos Estratégicos: Creación de Valor	126
14.1. Cliente Valorado.....	127
14.2. Lienzo de Valor	129
14.3. Propuesta de Valor	130
14.4. Red de Valor.....	132
15. Proyectos estratégicos.....	133
15.1. Matriz de Ansoff.....	133
15.1.1. Estrategias de penetración de mercado.....	134
15.1.2. Estrategia de Desarrollo de Mercados	135
15.1.3. Estrategia de Diversificación.....	135
15.1.3.1. Creación de estrategias en alineamiento con los objetivos corporativos.....	135
16. Análisis de los Objetivos Corporativos: Planteamiento de los Proyectos Estratégicos.	138
16.1. Matriz de Correlación.....	141
16.2. Plan de Acción de los Proyectos Estratégicos para Vekior Joyeros de Santander	144
16.2.1. Diagrama de Gantt.....	145
16.2.2. Matriz RACI.....	145
16.3. Plan Operativo	147

16.4. Presupuesto estratégico.....	149
17. Difusión Estratégica	151
17.1. Programa de Venta Interna	152
17.2. Programa de Difusión Externa	153
18. Alineamiento de la Estrategia: Mapa estratégico	154
18.2. Definición de Perspectivas de Monitoreo de la Estrategia	154
18.2.1. Identificación de los objetivos globales de la organización	155
18.2.1.1. Formación del mapa estratégico integral.....	155
19. Implementación Estratégica	157
19.1. Ajuste a la cultura	158
19.2. Ajuste a la estructura	158
19.3. Evaluación de la Implementación	159
19.4. Ejecución de Políticas.....	160
19.5. Ejecución del plan de acción	161
19.6. Control Estratégico Productivo	161
20. Balance Score Card	162
20.1. Creación de indicadores de gestión	163
20.2. Creación del BSC.	163
21. Conclusiones.....	164
22. Recomendaciones.....	166
Referencias	168
Apéndices.....	171

Lista de Tablas

Tabla 1. Metodología específica de direccionamiento estratégico para la empresa Vekior Joyeros de Santander	39
Tabla 2. Relación marcas de estudio e indicadores de marcas.	46
Tabla 3. Benchmarking externo de fabricantes nacional. Elaboración propia.	47
Tabla 4. Ahorro y Distribución del PIB.....	55
Tabla 5. Empresas registradas dedicadas a la fabricación de joyería fina en el Área Metropolitana de Bucaramanga.	73
Tabla 6. Categorías que la gerencia propone para el desarrollo	89
Tabla 7. Matriz POAM	90
Tabla 8. Ranking grupos de análisis matriz POAM Vekior Joyeros De Santander.	92
Tabla 9. Factores cliente interno.....	98
Tabla 10. Percepción de debilidades y fortalezas de stakeholders	99
Tabla 11. Matriz PCI	102
Tabla 12. Ranking grupos de análisis de fortalezas PCI Vekior joyeros de Santander .	106
Tabla 13. Ranking grupos de análisis de debilidades PCI Vekior joyeros de Santander	106
Tabla 14. Matriz de impacto DOFA con los FCE para Vekior Joyeros de Santander ..	111
Tabla 15. Priorización por relación de FCE. Fuente: Elaboración propia	114
Tabla 16. Matriz PEEA Vekior Joyeros de Santander.....	115
Tabla 17. Matriz DOFA Vekior Joyeros de Santander.....	117
Tabla 18. Matriz de vulnerabilidad para Vekior Joyeros de Santander	119

Tabla 19. Preguntas de Kumar para identificar al cliente valorado. Preguntas Kumar ..	128
Tabla 20. Preguntas de Kumar para realizar la propuesta de valor para Vekior Joyeros de Santander	130
Tabla 21. Preguntas de Kumar para realizar la propuesta de valor para Vekior Joyeros de Santander	132
Tabla 22. Matriz de Ansoff para Vekior Joyeros de Santander	134
Tabla 23. Estrategias bases para el direccionamiento estratégico	136
Tabla 24. Análisis de los objetivos corporativos para Vekior Joyeros de Santander	138
Tabla 25. Matriz de correlación entre proyectos estratégicos y áreas de la empresa	142
Tabla 26. Matriz RACI 2019 para el direccionamiento estratégico Vekior Joyeros de Santander	146
Tabla 27. Indicadores de éxito de los proyectos estratégicos	148
Tabla 28. Presupuesto general del direccionamiento estratégico para Vekior Joyeros de Santander	150
Tabla 29. Perspectivas del BSC Vekior Joyeros de Santander	163

Lista de Figuras

Figura 1. Metodología de direccionamiento estratégico para la Empresa Vekior Joyeros de Santander.....	38
Figura 2. Variación del PIB Estados Unidos	59
Figura 3. Crecimiento del PIB en Estados Unidos	59
Figura 4. Variación PIB Per Cápita en Estados Unidos	59
Figura 5. Diamante de Porter. Fuente: Comisión Regional de Competitividad	72
Figura 6. Demanda mensual de joyería. Fuente: Vekior Joyeros de Santander.	76
Figura 7. 5 Fuerzas de Porter	85
Figura 8. Hoja de trabajo. Oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, Vekior Joyeros de Santander	110
Figura 9. Matriz PEEA Vekior Joyeros de Santander	116
Figura 10. Análisis de Vulnerabilidad para Vekior Joyeros de Santander	120
Figura 11. Modelo de las 3 V's.....	127
Figura 12. Esquema de difusión del direccionamiento estratégico para Vekior Joyeros de Santander	152
Figura 13. Difusión de objetivos y estrategias para colaboradores externos.....	153
Figura 14. Mapa estratégico de Vekior Joyeros de Santander.....	156
Figura 15. Ajuste a la estructura del direccionamiento estratégico para Vekior Joyeros de Santander	159
Figura 16. Matriz de evaluación de la implementación para Vekior Joyeros de Santander	160
Figura 17. Pasos para realizar el control estratégico	162

Lista de Apéndices

Apéndice_ 1_Causa y Efecto	171
Apéndice_ 2_Metodología 3'Vs	172
Apéndice_ 3_Grado de inversión inicial para montaje de taller de joyería	175
Apéndice_ 4_Negociación con Proveedores	176
Apéndice_ 5_Identificación Oportunidades y Amenazas.....	178
Apéndice_ 6_Matriz de Confrontación.....	185
Apéndice_ 7_Acta de reunión con los empleados	186
Apéndice_ 8_Preguntas de Misión	189
Apéndice_ 9_Lienzo de Valor	191
Apéndice_ 10_Diagrama de Gantt.....	193
Apéndice_ 11_Hoja de plan operativo.....	194
Apéndice_ 12_Presupuesto Detallado para cada proyecto estratégico.....	195
Apéndice_ 13_Ruta de plan de venta interna	196
Apéndice_ 14_Ruta de trabajo para difusión externa.....	197
Apéndice_ 15_Fichas Técnicas Indicadores Estratégicos	198
Apéndice_ 16_Balance Score Card	199

RESUMEN

TITULO: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LE EMPRESA VEKIOR JOYEROS DE SANTANDER ENFOCADA EN EL DESARROLLO DE MARCA

AUTOR: CRISTIAN FABIAN EPSINOSA CÁCERES¹

PALABRAS CLAVE: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, ESTRATEGIA, DESARROLLO DE MARCA, PROYECTOS ESTRATÉGICOS, MAPA ESTRATÉGICO, BALANCE SCORECARD.

DESCRIPCIÓN:

El propósito del proyecto presente es la formulación del direccionamiento estratégico para la empresa Vekior Joyeros de Santander orientada hacia el desarrollo de marca, de forma que permita fijar un rumbo claro hacia al año 2029, en alineamiento de su misión, visión y objetivos corporativos, enfocada hacia el desarrollo de una marca de joyería 100% colombiana de proyección nacional e internacional.

El proceso comienza con un diagnostico estratégico, donde por medio de análisis internos y externos se permiten conocer las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la compañía. Se reestructura tanto la misión como la visión y se plasman los objetivos corporativos. Luego se estructura la generación de valor de la compañía para con sus stakeholders. Se formulan los proyectos estratégicos en alineación con la filosofía organizacional planteada que serán ejecutados por equipos de alto rendimiento. Se establecen procesos para la implementación estratégica y finalmente se plantea el seguimiento mediante la creación de un Balance ScoreCard desde 5 perspectivas que se consideraron claves para el futuro de la compañía.

¹ Trabajo de Grado. Facultad de Ingenierías Fisicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Maestría en Gerencia de Negocios. Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

ABSTRACT

TITLE: STRATEGIC DIRECTION FOR THE COMPANY VEKIOR JOYEROS DE SANTANDER FOCUSED ON THE DEVELOPMENT OF BRAND

AUTHOR: CRISTIAN FABIAN EPSINOSA CÁCERES²

KEY WORDS: STRATEGIC DIRECTION, STRATEGY, BRAND DEVELOPMENT, STRATEGIC PROJECTS, STRATEGIC MAP, BALANCE SCORECARD.

DESCRIPTION:

The purpose of this project is the formulation of the strategic direction for the company Vekior Joyeros de Santander focused on brand development, in a way that allows to set a clear course towards the year 2029, in alignment of its mission, vision and corporate objectives, focused on the development of a 100% Colombian jewelry brand with national and international projection.

The process begins with a strategic diagnosis, through internal and external analysis it is possible to know the weaknesses, opportunities, strengths and threats of the company. The mission and the vision are restructured and the corporate objectives are reflected. Later on, the generation of value of the company is structured for its stakeholders. Strategic projects are formulated in alignment with the proposed organizational philosophy that will be executed by high performance teams. Processes are established for strategic implementation and finally the follow-up is proposed through the creation of a ScoreCard Balance from five perspectives that were considered key for the future of the company.

² Degree work. Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Master's Degree in Business Management. Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

Introducción

Vekior Joyeros es una empresa joven, creada en el 2015 por Cristian Espinosa y Ariel Albarracín, dedicada a la fabricación de joyas en plata con valor agregado. A pesar de su corta edad, esta compañía comenzó a reportar utilidades desde el primer año, y al segundo año creció en ventas en un 67%. Sin embargo, sus socios están convencidos que para Vekior Joyeros crezca constantemente y sea sostenible a largo plazo, necesita más que un producto diferenciador y ventas. Vekior necesita brindar valor a todos sus stakeholders. Por este motivo, su socio Cristian Espinosa, decidió prepararse más tomando el programa de Maestría en Gerencia de Negocios de la Universidad Industrial de Santander. Dentro de este entorno, entendió que existen herramientas que permitirían a la compañía tener un plan de acciones y estrategias a largo plazo, lo suficientemente flexibles para adaptarse a los diferentes escenarios, en las distintas áreas de la empresa, que puedan presentarse a lo largo del tiempo. Es por este motivo que la empresa requiere un direccionamiento estratégico, que le sirva de norte para ser una empresa reconocida y exitosa en todos los sentidos.

La metodología a presentar tiene dos ejes principales, el primer eje principal se basa en la estructura del direccionamiento estratégico presentada por Serna (2015), en su libro “Gerencia Estratégica”. La cual es complementada principalmente por las metodologías y teorías de Ronda y Marcané (2004) en su artículo “De la estrategia a la dirección estratégica, segunda parte”. El segundo eje principal, se basa en la teoría de valor del profesor Nirmalya Kumar (2006), presentada en su artículo “From Marketing Segments to Strategic Segments”, la cual afirma la importancia de aplicar las estrategias de la compañía basado en el modelo de las 3’V, el cual define el valor de la compañía y sus stakeholders en

función del cliente, la propuesta de la compañía, y la red con la que cuenta para hacer efectivos sus objetivos.

Así, entonces, el estudiante propone una metodología propia, basada en las teorías y metodologías de referentes en los temas de gerencia estratégica y direccionamiento estratégico, la cual se presenta a continuación.

1. Planteamiento y Justificación del Problema

Según Procolombia (2018), en su manual de joyería y bisutería, en Colombia, el sector joyero está compuesto en más del 98% por micro y pequeñas empresas, actividad que se concentra principalmente en los departamentos de Antioquía, Santander, Valle del Cauca, Chocó, Cauca, Córdoba, Bolívar y Nariño. La industria ofrece productos hechos a mano, con énfasis en la calidad de los detalles. Las piezas son elaboradas por artesanos y diseñadores, lo cual permite diferenciación y exclusividad. También el territorio Colombiano cuenta con materia prima para la joyería, contando con yacimientos de oro, plata, platino y de piedras preciosas como esmeraldas, las cuales abastecen el 55% del mercado mundial.

Los factores expuestos anteriormente, surgen como una oportunidad para la creación de una empresa que se dedique a fabricar joyería en plata de diseño, exclusiva y de alta calidad, que sea capaz de cubrir la demanda nacional y aspirar a participar en mercados internacionales.

Vekior Joyeros de Santander, se dedica a la fabricación de joyería (anillos, aretes, dijes, pulseras) en plata 925 con baños en rodio, oro amarillo o rosado. Dentro de sus principales líneas de producto, está la joyería en plata engastada con piedras zircones, joyería con lámina de oro de 14 quilates, joyería en plata con piedras naturales tales como topacios, amatistas y citrinos, y la línea principal de la empresa: joyería en plata con esmeralda 100% colombiana.

La compañía ofrece productos diferenciadores a lo encontrado en la mayoría de sus competidores nacionales, ofrece diseños únicos inspirados en temáticas específicos, excelente calidad en materiales y terminado de la joya y un servicio post-venta de excelente calidad garantizado para todos sus clientes.

La empresa atiende actualmente clientes específicos, como joyerías, distribuidores y mayoristas que buscan como consumidor final a mujeres de 30 a 60 años, con alto poder adquisitivo. Actualmente, la empresa atiende mercado a nivel nacional en ciudades como Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla, Pereira, Manizales y Armenia. También ha hecho exportaciones no frecuentes a países Perú, Guatemala, Estados Unidos y Costa Rica. Este número de clientes, representaron ventas anuales en 2015 por \$642.000.000, en 2016 por 1.077.000.000 y en 2017 por \$1.202.000.000, lo cual representa un crecimiento en las ventas del 67% en 2015-2016 y un 12% en 2016-2017.

Su gerente, Cristian Fabián Espinosa Cáceres, es un ingeniero industrial graduado en el año 2013. A pesar de no tener suficiente experiencia dirigiendo empresas, ha logrado mantener a Vekior Joyeros de Santander como una empresa rentable, que genera hoy en día 18 empleos directos, desde cargos operativos hasta cargos administrativos y gerenciales. La gerencia, se ha esmerado por ampliar su mercado, aumentar las ventas, pero también

enfocarse en el recurso humano, pues se considera como el activo más importante de la compañía.

Sin embargo, la industria joyera en Colombia presenta una serie de debilidades. Según Legiscomex (2007), el sector presenta muchas falencias en calidad y diseño de las joyas, ineficiencia en los procesos de producción, escasa integración de la cadena productiva, un reducido número de empresas exportadoras y un gran problema de informalidad. Así mismo, el sector presenta la amenaza constante del contrabando.

Los resultados de la investigación de Legiscomex (2007), arrojan una serie de problemáticas que enfrenta la industria de la joyería en Colombia como la falta de organización empresarial para la producción y comercialización inclusive para la adquisición de materia prima e insumos, bajos estándares de calidad, poca capacitación de la mano de obra, exceso de trámites y elevados costos de legalización para la comercialización internacional, la utilización de tecnologías obsoletas, la falta de diseño derivado en copia de modelos de otras marcas internacionales.

De igual forma, el estudiante ha permitido detectar otros inconvenientes por medio de entrevistas a empresarios del sector. Con la información suministrada por los empresarios y por los documentos de entidades citados anteriormente, el estudiante diseñó un diagrama de Ishikawa (causa-efecto anexo 1.), donde plantea como problema que los fabricantes de joyería en Santander carecen de una propuesta de valor atractiva para el mercado nacional e internacional.

Por esta serie de motivos, la gerencia ve pertinente aplicar a Vekior Joyeros de Santander, un direccionamiento estratégico sólido, que permita llevar a la firma a lograr sus objetivos corporativos, beneficiándose en todas sus áreas: Gerencia, Financiera, Recursos

Humanos, Operativa, Mercadeo y Logística. De las causas que la gerencia no ha tomado en cuenta, se ha decidido focalizar el direccionamiento estratégico en la creación de una marca, ya que está es la más difícil de copiar por parte de los competidores, la cual le permitirá realmente contar con una propuesta de valor única y lo suficientemente atractiva para el mercado nacional e internacional.

La empresa ya contaba con algunos conceptos, como la misión y la visión, y algunos procesos establecidos. Sin embargo, no estaban alineados entre sí. Vekior Joyeros de Santander nunca ha tenido un direccionamiento estratégico, hasta ahora. La gerencia determinó, se tomarán en cuenta estos avances para el direccionamiento estratégico solo si estos, están alineados con el nuevo rumbo que la empresa tomará. En consecuencia, todos los conceptos y procesos que presenta actualmente la firma, están sujetos a rediseño en base al direccionamiento estratégico desarrollado en este proyecto.

2. Objetivos

2.1. Objetivo General

Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa Vekior Joyeros de Santander focalizado en la creación de una marca de joyería, con el fin de definir sus objetivos, aprovechar las oportunidades del mercado y facilitar el crecimiento y sostenibilidad del negocio.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa, mediante análisis internos y externos, que le permitan identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan actualmente y a futuro.
- Definir la misión, la visión, los principios y objetivos corporativos de la empresa, alineada con el diagnóstico estratégico y el valor a transmitir.
- Definir el valor que la empresa quiere transmitir enfocándose en el cliente valorado, la propuesta de valor y la red de valor.
- Diseñar las estrategias de la empresa Vekior Joyeros de Santander, que le permitan alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.
- Diseñar el alineamiento de las estrategias formuladas, que le permitan a la empresa construir una visión compartida a todos sus stakeholders.

- Establecer procedimientos para la implementación estratégica, ajustando la cultura y la estructura de la empresa.

3. Marco Teórico

3.1 Estrategia

En primer lugar, debemos entender que es la estrategia, Ronda y Marcané (2004) dicen que en la literatura internacional, para referirse a la estrategia, erróneamente emplean términos como dirección estratégica o gestión estratégica entre otros. Sin embargo, el termino estrategia debe referirse, según la esencia y los pasos de modelos revisados, como formulación o planeación estratégica.

Según Porter (1980), la estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa. Consiste es “Ser diferente”, lo cual significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades para presentar una combinación única de valor.

Chandler (1962), define la estrategia como la determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de recursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar unas metas.

Ronda y Marcané, en su artículo De la estrategia a la dirección estratégica. Primera Parte, hace una revisión de 36 diferentes definiciones del concepto de estrategia. Esto permitió definir tres grupos:

El grupo I reúne conceptos relacionados con la interacción empresa-entorno, donde se evidencia la esencia del surgimiento de la dirección estratégica, como necesidad de una herramienta que facilite la adaptación de la organización en el entorno. Tabatoni (2003), Ansoff (1976), Hoffer y Schendel (1978), Quinn (1991), Mintzberg (1994), Le Blanc (2003), Harper (2003), Saravia (2003), Certo (1994) y Wright (1994).

El grupo II hace referencia a logro de objetivos organizacionales, donde se argumenta la estrategia como vía para lograr el cumplimiento de metas organizacionales. Andrews (2003), Menguzzatto (1995), Paz (2003), Stoner (1989), Koontz (1994), Steiner (1996), Porter (1985) y Lambin (2003).

El grupo III hace referencia al término competencia, lo que se refiere a la rivalidad, combate o necesidad de derrotar a oponentes en el campo de batalla. Quinn (1991), Porter (1985), Mintzberg (1994), Ohmae (2003), Harper (2003) y Londoño (2003).

3.1.1. Dirección Estratégica y Etapas del Direccionamiento Estratégico.

Entendamos, según Palacios (2016), la dirección estratégica como un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos estratégicos que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Es el arte de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa con el fin de asegurar su supervivencia a largo plazo, mejorar su competitividad, eficacia, eficiencia y productividad.

Ronda y Macané (2004), dicen que la práctica y el estudio sistemático del tema de dirección estratégica demuestran que no existe un modelo universalmente aplicable, ya que cada sector y empresa tienen sus particularidades que lo singularizan. Por este motivo,

para realizar el diseño de dirección estratégica para Vekior Joyeros de Santander, se revisarán varios modelos de dirección estratégica de diferentes autores, se comprarán y se plasmará un diseño único para la empresa.

El modelo de dirección estratégica propuesto por Ronda y Marcané (2004), parte del hecho que ha existido dificultad en integrar el nivel estratégico con el táctico y operativo en el ciclo funcional de dirección. Se presenta a continuación el modelo formulado por estos autores, el cual consiste en 6 etapas:

1. Análisis estratégico: diagnostico estratégico, análisis de impactos interno y externo y aprendizaje para mejorar el desempeño.
2. Valores Compartidos: valores compartidos existentes, necesarios y valores instrumentales.
3. Definición de los valores finales de la organización: formulación de misión y visión, establecimiento de factores claves para el éxito, determinar áreas de resultado clave y fijar los objetivos estratégicos.
4. Formulación y alineación de estrategias: a nivel corporativo, a nivel de estrategias genéricas, formulación de presupuesto estratégico y formulación de políticas.
5. Implantación de la estrategia: ajuste a la cultura y a la estructura formulada, evaluación de la implementación, ejecución de política y ejecución del plan de acción.
6. Control estratégico proactivo: Definición de aspectos estratégicos a ser monitoreados, definición de estándares, establecimiento de límites y evaluación periódica de la efectividad del sistema informativo.

Serna (2015), dice que la planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones de 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. Este proceso, consiste en responder una serie de preguntas que llevan progresivamente a las etapas del proceso estratégico, el cual consiste en 5 etapas:

3.1.1.1. Diagnostico estratégico: ¿Dónde estábamos? ¿Dónde estamos hoy? El diagnostico estratégico se inicia con la identificación de la cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativo. Serna (2015). Según David (2008), todas las organizaciones tienen una cultura, esta incluye un conjunto de valores, creencias, aptitudes, costumbres, normas, personalidades y héroes compartidos que describen a una empresa. Es la manera como las organizaciones hacen las cosas, estableciendo prioridades según las necesidades estratégicas de la empresa.

Para formar una cultura corporativa, se deben tener en cuenta fuerzas que influyen en la creación de la cultura: Los fundadores de la compañía, el estilo de dirección gerencial, la claridad en los principios organizaciones, la autonomía individual de los miembros de la organización, la estructura organizacional, los sistemas de apoyo y la infraestructura que dispone la empresa, los programas de recompensas, reconocimientos y sanciones hacia los integrantes de la organización, el estímulo al riesgo, la dirección estratégica misma de la compañía y el talento humano con el que cuenta la empresa.

Se debe procesar obtener y procesar la información tanto interna como externa. Por medio de la auditoría externa, se identifican las oportunidades y amenazas del negocio. En primer lugar, se debe hacer un análisis del entorno PESTEL. Este análisis, según Walsh

(2013), analiza las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales del entorno de la compañía.

Serna (2015), define el POAM (perfil de oportunidades y amenazas del medio) como una metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de la empresa. Permite determinar si un factor dado en el entorno constituye una verdadera oportunidad o amenaza para la firma, dependiendo de su impacto e importancia.

Otra herramienta de análisis externo, es el análisis competitivo. Para David (2008), las fuerzas de Porter son la herramienta de análisis competitivo para desarrollar estrategias en las industrias. Porter (2008), define las 5 fuerzas que moldean la competencia en un sector:

- Amenazas de entrada: Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de cuota de mercado que ejerce presión en los precios, costos e índices de inversión necesarios para competir. Marca un límite al potencial de los beneficios de una industria.
- Poder de negociación con los proveedores: Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costos a los participantes de la industria.
- Poder de negociación con los compradores: Los clientes influyentes, pueden acaparar más valor que los proveedores al forzar los precios a la baja, exigiendo mayor calidad o más prestaciones, haciendo subir los costos. Todo ellos, a costa de la rentabilidad de la industria.
- Amenaza de productos sustitutos: Los sustitutos siempre estarán presentes, pero es fácil que los pasemos por alto porque pueden parecer muy distintos al producto del sector.

Cuando esta amenaza es elevada, la rentabilidad de la industria se siente por ello. Limitan el potencial del rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios.

- Rivalidad entre competidores existentes: La intensidad de la rivalidad es mayor si los competidores son números o muy parecidos en tamaño e influencia, el crecimiento de la industria es lento, las barreras de salida son elevadas, los rivales están altamente comprometidos con el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo.

Por otro lado, la auditoría interna, identifica las fortalezas y debilidades de la compañía. Para Serna (2015), el perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar fortalezas y debilidades de la compañía. Se involucran todos los factores que afectan la operación corporativa. Este examina cinco categorías:

- Capacidad directiva.
- Capacidad competitiva o de mercado.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnología o de producción.
- Capacidad de talento humano.

Estas se categorías son evaluadas, determinando si se considera una fortaleza o una debilidad de la firma, midiendo el impacto que esta tienen sobre la misma.

Esto lleva a la elaboración de la matriz DOFA el cual le permitirá a la compañía definir estrategias para aprovechar las fortalezas, revisar y trabajar en sus debilidades, anticipar y prepararse para las oportunidades del entorno y prevenir el efectivo de las amenazas. Para Jhonson y Scholes (2006), el análisis DOFA resume las cuestiones calve del entorno empresarial y de la capacidad estratégica de una organización que tienen más probabilidades de afectar al desarrollo de la estrategia.

3.1.1.2. Direccionamiento estratégico: ¿Qué nos distingue o diferencia? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué queremos ser? Según Serna (2015), el direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Así mismo, se deben plantear la mega y los objetivos corporativos de la firma.

Serna (2015), afirma que la elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar de guía para la formulación de la escala de valores.

La misión según David (2008), es una definición duradera del objeto de una organización que la distingue de otras similares. La declaración de la misión responde a las operaciones de la empresa, señala el alcance en términos de productos y mercados. La declaración de la misión, fija, en términos generales, el rumbo futuro de la empresa.

Serna (2015), afirma que la elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar de guía para la formulación de la escala de valores. Así mismo, dice que se deben formular y responder las siguientes preguntas básicas de la empresa:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para que existe la empresa? ¿Cuál es el propósito básico?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los canales de comunicación presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los objetos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia o stakeholders?

Para Serna (2015), la Mega es el objetivo superior que una empresa decide alcanzar. Esta es una meta tan ambiciosa que crea retos y desafíos. Es una meta clara y convincente, crea una visión compartida, crea sentido de pertenencia y es una guía para que la firma haga realidad su misión. Está soportada por un conjunto de mini-megas, que son los objetivos concretos que conducen, en conjunto, al objetivo superior.

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo de su misión y visión. Estos deben cubrir a toda la empresa. Serna (2015).

3.1.1.3. Formulación estratégica: ¿Cómo llegar? ¿Cómo direccionamos los esfuerzos?

Para Serna (2015), el siguiente paso de la planificación estratégica es la formulación estratégica, la cual consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que integrarán en plan estratégico corporativo. Estos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y priorizarlas. Esta selección se realiza con lineamientos basados en la misión y la visión de la compañía. Estos proyectos estratégicos son pocos, pero vitales: factores claves de éxito. Estos deben ser explícitos y dinámicos. Deben estar relacionados con los objetivos de la compañía. Una matriz de correlación permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales.

Según Ronda y Marcané (2004), las estrategias se formulan en tres niveles organizacionales. Sin embargo, en una organización que tenga solo una actividad o negocio, habrá solo dos niveles de estrategias:

- Estrategias genéricas o de negocios: Buscará el desarrollo cuidadoso de los recursos, las capacidades distintivas, las ventajas competitivas, las sinergias. ¿Cómo se debe competir en la actividad o negocio escogido?
- Estrategias funcionales: ¿Cómo garantizar el cumplimiento de las estrategias genéricas y las maestras?
- Para empresas que manejan dos o más negocios, presentan otro nivel adicional de estrategia:
- Estrategias corporativas: ¿En qué actividad o negocio debemos operar?

Serna (2015), también incluye dentro de la formulación estratégica, el plan de acción o plan operativo, donde cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos, desarrollan un plan para alcanzar los resultados esperados dentro de un horizonte de tiempo previamente definido. Para ello se debe:

- Establecer un indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
- Definir el tiempo necesario para la acción o tarea.
- Especificar la meta que se desea alcanzar, en términos concretos (cuantitativos o cualitativos).
- Señalar el responsable de cada tarea o actividad. Matriz RACI.
- Especificar los recursos técnicos, físicos, financieros y humanos necesarios.
- Señalar limitaciones que puedan encontrarse en la ejecución de la estrategia y contenerlas.

Ronda y Marcnané (2004), resaltan la importancia del presupuesto estratégico. Se deben determinar las inversiones inteligentes a largo plazo. Se deben tener en cuenta estudios de factibilidad y de retorno de inversión. Para esto se debe:

- Analizar las necesidades del recurso.
- Valoración de la disponibilidad de recursos necesarios.
- Asignación de recursos de acuerdo con la necesidad y la disponibilidad.

También se habla de la importancia de las políticas, las cuales según Ronda y Marcané (2004), son enunciados o acuerdos generales sobrentendidos que canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones.

Serna (2015), resalta que es imprescindible dentro de la formulación estratégica, la difusión estratégica, la cual asegura que el plan estratégico sea conocido por los diferentes niveles de la organización. Para este objetivo, se debe diseñar un programa para la venta interna del plan (mercadeo corporativo interno).

3.1.1.4. Operacionalización estratégica: ¿Qué debemos hacer ya? ¿Presupuestos y planes de acción? Para Serna (2015), el plan estratégico debe operacionalizarse e inspirar a todo el sistema gerencial de la organización. El alineamiento estratégico es el proceso mediante el cual se construye una visión compartida y se hace realidad en la gestión diaria de la empresa. Existen tres tipos de alineamiento:

- Alineamiento Vertical: Conjunto de programas y acciones que una organización realiza para lograr que sus colaboradores conozcan e incorporen la estrategia de la empresa.
- Alineamiento horizontal: Buscan compatibilizar los procesos con las necesidades de las expectativas de los clientes. Para ello, se defina la cadena de valor del negocio, se identifican los procesos clave, los de soporte y los integran con las necesidades y expectativas del cliente.

- Alineamiento Integral: hace referencia a una visión compartida, la cual se logra cuando la estrategia, los procesos, los colaboradores y los clientes están totalmente alineados.

Kaplan y Norton (2000), afirman que el mapa estratégico de una empresa, hace explícitas las hipótesis estratégicas de la firma; describe el proceso mediante el cual la interacción de los procesos genera al fin valor para la organización. “El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor de a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia de una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia”.

Según Serna (2015), para desarrollar un mapa estratégico se debe:

- Clarificar la estratégica: Claro entendimiento de la estrategia corporativa.
- Definir las perspectivas de monitoreo de la estrategia: financiera, del cliente y mercado, interna y de la innovación y el aprendizaje.
- Identificar los objetivos globales de la organización.
- Definir las estrategias que corresponden al objetivo desde cada perspectiva.

3.1.1.5. Implementación estratégica: ¿Qué estamos logrando? ¿Cómo se están haciendo las cosas? ¿Qué control estratégico de la gestión tenemos? Para Ronda y Marcané (2004), la implementación de las estrategias involucra a todas las funciones y personas de la empresa, pero al ápice estratégico le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales de este paso interrelacionados: la formulación, la implantación y el

control y lograr que el cambio estratégico. Se considera que el papel del liderazgo es decisivo en la implementación, debido a que ésta se resumirá todo el trabajo realizado y de ello depende el éxito del plan estratégico. De igual forma, todos los integrantes (internos y externos) de la organización juegan un papel importante dentro de la implementación estratégica:

- Impulsores del proceso del cambio estratégico.
- Facilitadores del proceso de cambio estratégico.
- Agentes del proceso de cambio estratégico.
- Clientes o receptores del proceso de cambio estratégico.
- Líder legitimador del cambio estratégico.

El siguiente procedimiento, propuesto por Ronda y Marcané (2004), muestra el paso a paso realizar la implementación estratégica:

- Ajuste de la cultura a la estrategia formulada: Se emplea una matriz cultura organizativa/riesgo estratégico mediante el siguiente procedimiento:
 - Evaluar la efectividad de la estrategia a través de expertos.
 - Establecer el ajuste de la cultura organizativa de la estrategia formulada a través de expertos.
- Ajuste de la estructura a la estrategia formulada: Al poner en funcionamiento una estrategia, se deben analizar las dos estructuras, formal e informal. Según Chandler (1962), la estructura sigue a la estrategia y el tipo más completo de estrategia es el resultado de la concentración de varias estrategias. Para implementar la estrategia, en el caso de que la estructura actual no sea compatible con la estrategia, se propone el siguiente procedimiento:

- Cambio de estructura en función de la implementación de la estrategia.
 - Re-análisis y reformulación de la estrategia.
 - Ejecución de la decisión
- Evaluación de la implementación: Se realiza la matriz de la evaluación de la implementación de Ronda y Marcané (2004), la cual evalúa la complejidad del cambio, donde los elementos a tener en cuenta son la estructura, la cultura, el liderazgo y las políticas de la organización. Luego se procede a determinar el poder en la toma de decisiones, luego se define el tipo de implantación, la cual se basa en el cuadrante en el que esté ubicado la organización en la matriz de cultura organizacional /Riesgo Estratégico.
 - Ejecución de las políticas para la ejecución efectiva: se ponen en práctica las políticas definidas en la etapa de formulación, para apoyar las decisiones estratégicas adoptadas y lograr cohesión y armonía en todo el proceso. Las políticas son las encargadas de articular todo el modelo.
 - Ejecución del plan de acción para la implementación: Se ponen en práctica los proyectos estratégicos de acuerdo con el grado de consecución de acuerdo a las actividades planificadas.
 - Control estratégico proactivo: Consiste en determinar si las estrategias trazadas están contribuyendo a alcanzar los objetivos y metas de la firma.

3.2. Modelo de Dirección Estratégico Basado en las 3 Vç

Kumar (2006), dice que la dirección estratégica se debe enfocar el proceso de marketing, pero no enfocado en una sola área de la organización, sino como un todo en la organización. El modelo se basa en remplazar las 4P (Precio, Precio, Plaza y Promoción) del marketing con el modelo de las 3V: Valued Customer (Cliente Valorado), Value Proposition (Propuesta de Valor), Value Network (Red de Valor). Según Kumar (2006), uno de las mayores frustraciones de los CEO's es la inhabilidad de sus vendedores para crear tal percepción de diferenciación entre las que se presentan en el mercado, pues estos dejan todo en manos del marketing mix, el cual limita profundamente el poder diferenciarse en los segmentos estratégicos. Esta profunda diferenciación es citita para crear beneficios distintivos.

Horovitz y Kumar (1996), dicen que en contraste con el relativo segmento de mercado superficial creado a través de exclusivamente el uso de las 4 P's, la diferenciación profunda es atribuida a través de la construcción de fuentes de ventaja competitiva dirigida hacia la red de valor de un segmento estratégico en particular. Se define, como red de valor, a la orquesta multifuncional de actividades necesarias que sirven efectivamente al segmento específico, incluyendo la diferenciación basada en las 4 P's, pero también yendo más allá del marketing, para abarcar diferenciación en otras funciones como I+D, operación y servicio.

Kumar (2006), sustenta que para abordar las implicaciones multifuncionales que sirven al segmento estratégico, se debe también pensar en términos del Cliente (Cliente Valorado), de la proposición de valor y de la red de valor. Esta metodología, permite hacer el

marketing más maleable y lo direcciona a responder preguntas que podrán consultar en el anexo 2.

4. Metodología

Para el desarrollo de este proyecto de aplicación, se tomarán en cuenta todos los conceptos y teorías expuestas anteriormente en el marco teórico. Sin embargo, la estructura de este direccionamiento estratégico está basada en la metodología expuesta por Humberto Serna Gómez, en su libro Gerencia Estratégica, 11a edición, publicada en el año 2015 y en la metodología de Ronda y Marcané (2006).

No obstante, mientras el estudiante hacía la revisión de la literatura, le llamó la atención el modelo de las 3 V's de Nirmalya Kumar de su publicación "From Market Segments to Strategic Segments", de la Universidad de Harvard. Si bien no es propiamente un modelo de direccionamiento estratégico, el estudiante considera que es el punto de partida antes de formular estrategias.

La metodología, entonces, para el desarrollo del direccionamiento estratégico para la empresa Vekior Joyeros de Santander, se puede apreciar en la figura 1.

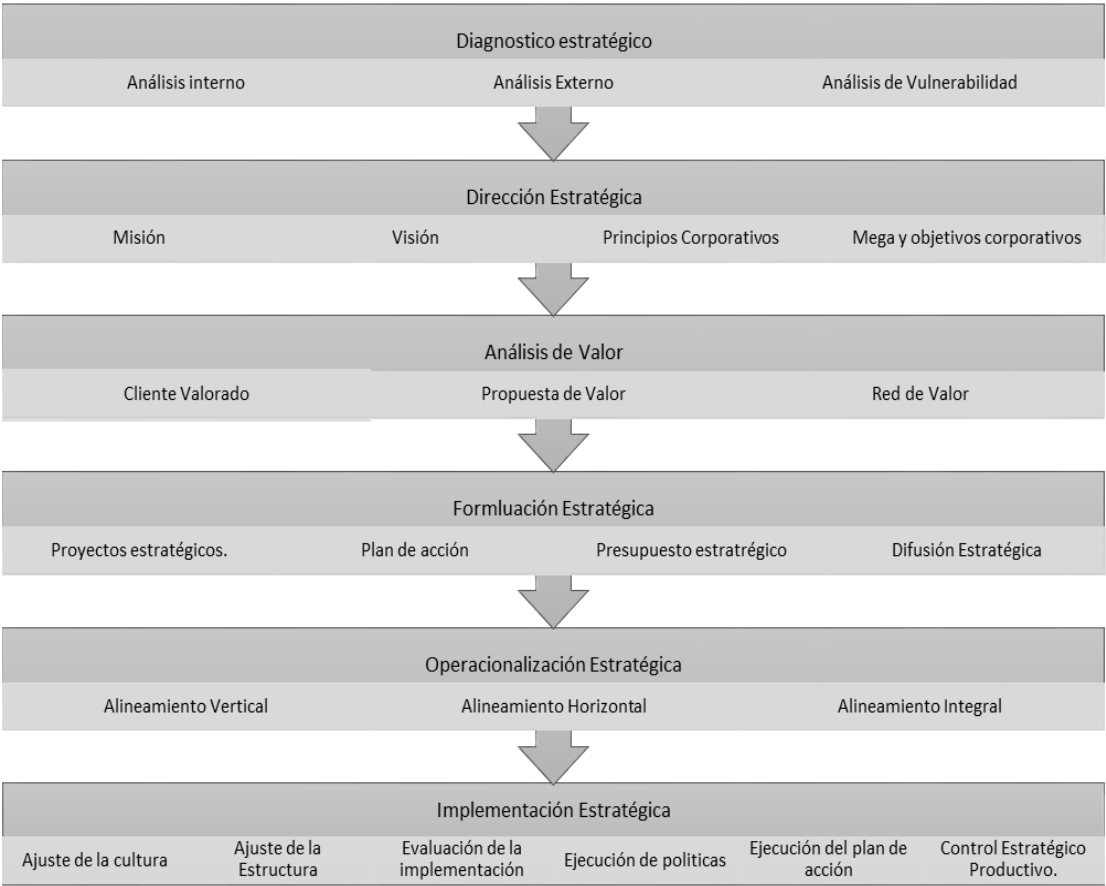


Figura 1. Metodología de direccionamiento estratégico para la Empresa Vekior Joyeros de Santander.

La tabla 1 muestra el plan de trabajo para el direccionamiento estratégico de la empresa Vekior Joyeros de Santander.

Tabla 1.

Metodología específica de direccionamiento estratégico para la empresa Vekior Joyeros de Santander

Objetivo Especifico	Etapas	Actividad
Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa, mediante análisis internos y externos, que le permitan identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se presentan actualmente y a futuro.	Análisis Externo	Benchmarking Externo Análisis PESTEL 5 Fuerzas de Porter Análisis POAM
	Análisis Interno	Benchmarking Interno Encuestas Perfil de Capacidad Interna
	Análisis de Vulnerabilidad	Matriz DOFA Matriz PEEA
Definir la misión, la visión, los principio y objetivos corporativos de la empresa, alineada con el diagnóstico estratégico.	Rediseño Corporativo	Rediseño Misión Rediseño Visión Rediseño Corporativos Valores
Definir el valor que la empresa quiere transmitir enfocándose en el cliente valorado, la propuesta de valor y la red de valor.	Cliente Valorado	Preguntas Kumar
	Propuesta de Valor	Preguntas Kumar Lienzo de Valor
	Red de Valor	Preguntas Kumar
Diseñar las estrategias de la empresa Vekior Joyeros de Santander, que le permitan alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.	Proyectos Estratégicos	Matriz de Ansoff Análisis de los objetivos Matriz de Correlación
		Diagrama de Gantt
	Plan de acción	Matriz RACI Plan Operativo
	Presupuesto Estratégico	Análisis de necesidades de recurso Análisis de recursos disponibles Asignación de recursos
	Difusión Estratégica	Programa de venta interna del plan estratégico
Diseñar el alineamiento de las estrategias formuladas, que le permitan a la empresa construir una visión compartida a todos sus stakeholders.	Alineamiento Vertical	Diseño de Mapas Estratégicos
	Alineamiento Horizontal	Diseño de Mapas Estratégicos
	Alineamiento Integral	Diseño de Mapas Estratégicos
Establecer procedimientos para la implementación estratégica, ajustando la cultura y la estructura de la empresa.	Ajuste a la cultura	Revisión de la cultura Matriz Cultura Organizativa/Riesgo Estratégico
	Ajuste a la infraestructura	Revisión de la estructura Plan de ajuste de la estructura

	Evaluación de la implementación	Evaluación de complejidad del cambio Determinación del poder en la toma de decisiones Definición del tipo de implantación
	Ejecución de políticas	Recomendación para el planteamiento y ejecución de políticas.
	Ejecución del plan de acción	Recomendación para el plan de ejecución
	Control Estratégico Productivo	Creación de indicadores de Gestión Creación del Cuadro de Mando Integral

4.1. Diagnostico Estratégico

En el diagnostico estratégico, se implementaron tres etapas, el análisis interno, el análisis externo y el análisis de vulnerabilidad de Vekior Joyeros de Santander.

Para el análisis externo, se utilizaron 4 herramientas que permitieron determinar las oportunidades y amenazas del sector. En primer lugar, se hizo un benchmarking externo, donde se comparó a Vekior Joyeros con las empresas del sector mediante la herramienta compite 360. Así mismo buscaron referentes internacionales que le permitieron compararse con empresas del sector de todo el mundo. La segunda herramienta a utilizar, fue un análisis mediante la metodología PESTEL, por medio del cual se analizó el entorno macro del sector. La tercera herramienta a utilizar, fue un análisis más enfocado al sector de la joyería en Colombia, mediante la utilización de las 5 fuerzas de Porter. Finalmente, se culmina el análisis externo mediante la realización de un perfil de oportunidades y

amenazas del Medio POAM, la cual, basada en la información anterior, permite visualizar finalmente las amenazas y oportunidades que presenta Vekior Joyeros de Santander.

Para el análisis interno, se realizó en primer lugar, un benchmarking interno, donde se comparará la empresa con sus años anteriores. En segundo lugar, se realizarán encuestas internas que permitan obtener la apreciación de los trabajadores, colaboradores y clientes acerca de la compañía. Esto permitirá obtener las fortalezas y debilidades de la empresa.

Finalmente, en el análisis de vulnerabilidad, se implementó en base a los datos anteriores, la matriz DOFA, la cual direccionará a diseñar las estrategias que permitan aprovechar las fortalezas, revisar y trabajar en sus debilidades, anticipar y prepararse para las oportunidades del entorno y prevenir el efectivo de las amenazas. Luego se realiza la matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones) para clasificar cada factor de análisis.

4.2. Direccionamiento Estratégico

Vekior Joyeros de Santander, cuenta con una misión y una visión que fue implementada por la gerencia al inicio de creación en el año 2015, sin embargo, en esta etapa se buscó rediseñar la misión, la visión y crear los objetivos corporativos. Serna (2015), destaca el direccionamiento estratégico con respondiendo las preguntas ¿Qué nos distingue o nos diferencia? ¿Cuál es nuestro negocio? ¿Qué Queremos ser? En el proceso se tomarán en cuenta las creencias administrativas dominantes sugeridas por Peters y Waterman (1982), y la realización de una matriz axiología que servirá como guía para la formulación de la escala de valores.

Para la formulación de la misión y la visión, se respondieron las preguntas descritas en el marco teórico, y se tendrán en cuenta los factores descritos allí también.

4.3. Análisis de Valor

Para esta etapa del direccionamiento estratégico, se tomó en cuenta el artículo de Kumar (2004), en el cual, para cada V (Cliente Valorado, Propuesta de Valor y Red de Valor), la gerencia y los colaboradores más cercanos a la compañía, responderán las preguntas descritas en el marco teórico anterior.

Adicionalmente, se diseñó un lienzo de valor, que ayude a la gerencia a enfocarse en los factores que realmente le generan valor a la compañía.

4.4. Formulación de la estrategia

Se procedió a plantear la matriz de Ansoff, y con base a la información del análisis de valor y al planteamiento de la misión, la visión y los objetivos corporativos, con el fin de diseñar los proyectos estratégicos y los factores claves de éxito, en los cuales se basa el direccionamiento estratégico de Vekior Joyeros de Santander. Posteriormente se implementó una matriz de correlación que permite un análisis de consistencia entre los proyectos estratégicos y los objetivos globales.

Luego, se procedió a la elaboración del plan de acción, el cual adoptará diferentes herramientas de planeación como Diagrama de Gantt, Matriz de responsabilidades RACI y el plan operativo para cada proyecto estratégico seleccionado.

Para la elaboración del presupuesto estratégico se analizaron los factores en términos de recursos, la gerencia tuvo que cuantificar los recursos disponibles actuales y los recursos que dispondrá a futuro, para así poder asignar recursos a las diferentes áreas dependiendo de su importancia.

Para la difusión estratégica, se procedió a hacer un programa de venta interna del direccionamiento estratégico, el cual permitirá que todos los colaboradores, interno y externos de la compañía, conozcan el rumbo que tomará Vekior Joyeros de Santander.

4.5. Operacionalización Estratégica

Se procedió a realizar tres alineaciones a la estrategia: la alineación vertical, la alineación horizontal y la alineación integral. Estas alineaciones se realizarán por medio de un mapa estratégico, el cuales hace explícitas las estrategias que se planteen en Vekior Joyeros de Santander. Para realizar este proceso, se comenzó por clarificar la estrategia corporativa, luego se definieron las perspectivas de monitoreo de las estrategias, se identificaron los objetivos globales de la empresa y finalmente se definieron las estrategias que correspondan a cada objetivo desde cada perspectiva.

4.6. Implementación Estratégica

Para la implementación de la estrategia, se tomó como referencia Ronda y Marcané (2006), expuesta en el marco teórico, donde se comienza por hacer una ajuste a la cultura de acuerdo a la estrategia formulada, esto se hizo por medio de la Matriz Cultura

Organizativa/Riesgo Estratégico. Luego se procedió a hacer un ajuste a la estructura de la empresa por medio de un plan de ajuste con respecto a las estrategias formuladas. Después se implementó la evaluación de la implementación por medio de una matriz de evaluación. El siguiente paso será la ejecución de las políticas para la ejecución efectiva y la ejecución del plan de acción para la implementación.

Una vez ejecutadas las estrategias y planes de acción, se procedió al seguimiento y control estratégico proactivo, el cual mide si las estrategias definidas están ayudando a alcanzar los objetivos y metas de Vekior Joyeros de Santander. El control estratégico se centra en la creación de un cuadro de mando integral que según Serna (2015), que permitirá analizar la organización como un todo, identificar sus relaciones causa-efecto y poder tomar las decisiones sobre la causa y no solamente sobre los efectos. Esta herramienta permitirá hacer un control permanente y actualizado sobre las estrategias utilizadas por Vekior Joyeros de Santander.

5. Benchmarking Externo

Debido al enfoque del direccionamiento estratégico que se realizará en Vekior Joyeros de Santander, el área de interés principal del estudio de benchmarking externo está orientado al desarrollo de marca, mediante la consulta de fuentes secundarias. En segundo lugar, el estudio de benchmarking se enfocará en encontrar las mejores prácticas proceso productivo de joyería, así como en desarrollo de estrategias de comercialización, de distribución y de ventas mediante la observación y conversaciones informales con diferentes empresarios de joyería del país.

5.1. Desarrollo de Marca

La mayoría de las marcas más reconocidas a nivel mundial han cosechado su éxito generando un vínculo afectivo y casi siempre sentimental entre la marca y la persona, esto lo logran en gran parte por su alto presupuesto de marketing, el cual administran en campañas publicitarias de alto impacto, embajadores de marca con fama a nivel mundial que se identifican con la marca (George Clooney con Nespresso), así mismo utilizan en sus diseños de marca cosas familiares ya sean animales objetos u logos tan fáciles de reconocer que logran captar la mayor atención posible como en el caso de Ferrari (caballo) Tous (oso) Swarovski (cisne) Carolina Herrera (CH) Louis Vuitton (LV). La magia de una marca de lujo radica en mantener vigente ese “affaire” con el público. (Portafolio, 2011)

Indicadores a analizar, (IE, 2014)

Know How: Credenciales y expertise; Vitalidad de marca: Dar respuesta a las necesidades del momento y al tipo de consumidor; Diferenciación: Relevante y conocible; Emoción: Significado y sentido de la marca; Simbolismo: Top Of Mind; Conexión emocional; Constancia en los puntos de contacto; Arquitectura de marca cohesionada

Mediante un análisis se determinaron las empresas líderes a nivel mundial de desarrollo de marca, que según la gerencia, son un modelo a seguir para Vekior Joyeros de Santander. (Dinero, 2012)

Tabla 2.

Relación marcas de estudio e indicadores de marcas.

Indicadores	Marcas				
	Apple	Tiffany&Co	Chanel	Ferrari	Louis Vuitton
Know How	SI	SI	SI	SI	SI
Vitalidad de marca	SI	SI	SI	SI	SI
Diferenciación	SI	SI	SI	SI	SI
Sentido de marca	SI	SI	SI	SI	SI
Simbolismo	SI	SI	SI	SI	SI
Conexión emocional	SI	SI	SI	SI	SI
Constancia					
puntos de contacto	SI	SI	SI	SI	SI
Marcha cohesionada	SI	SI	SI	SI	SI

La tabla 2 muestra la relación entre las marcas escogidas y los indicadores a evaluar, corroborando que estas son válidas para cumplir con el objetivo del estudio.

Tabla 3.

Benchmarking externo de fabricantes nacional. Elaboración propia.

Empresa	Compra de MP e Insumos	Mano de Obra	Tecnología	Tratamiento de residuos	Sistema de Ventas	Distribución de pedidos	Filosofía de empresa	Creación de Marca
Napoleón Joyeros	Compra Proveedores Sitios Legales. Proveedores Certificado RUCOM. Compra Diamantes en mercado internacional.	Especializada	Tecnología de Punta. Impresora 3D.	Tercerización en tratamiento de residuos	B2B. Estrategia comercial Pull. Pocos Clientes que compran toda la producción. Vista a los clientes ocasionales.	Distribución por operador logístico de transporte.	Enfocada a la calidad.	NO
OC Joyeros	Compra Proveedores Sitios Legales. Proveedores Certificado RUCOM.	Especializada	Tecnología de Punta. Impresora 3D.	Tercerización en tratamiento de residuos	B2B. Clientes agendan cita. No hay gestión comercial externa.	Distribución por operador logístico de transporte.	Enfocada a la satisfacción del cliente.	NO
Alquimia Joyeros	Compra Proveedores Sitios Legales. Proveedores Certificado RUCOM.	Especializada	Tecnología de Punta. Impresora 3D.	Tercerización en tratamiento de residuos	B2B. Estrategia comercial tipo Pull. Clientes agendan cita. No hay gestión comercial externa.	Distribución por operador logístico de transporte.	No hay información	NO
Sociedad Joyería Caribe	Compra Proveedores Sitios Legales. Proveedores Certificado RUCOM.	Especializada	Tecnología de Punta. Impresora 3D.	No hay información	B2C. Gestión logística para atraer clientes. "Ganchos" para atraer clientes. Certificados para la esmeralda. Certificado internacional para las joyas.	No hay información	Enfocada al servicio social.	SI
Sorelle Joyería	Compra Proveedores Sitios Legales. Proveedores Certificado RUCOM.	Especializada	Tecnología de Punta. Troquelado preciso	Tercerización en tratamiento de residuos	B2B. Estrategia comercial tipo Push. Visitas frecuentes a los clientes por medio de "correrías" por el país.	Distribución por operador logístico de transporte.	No hay información	NO

En la tabla 3 se aprecia el análisis del benchmarking de los fabricantes de joyería nacional y local. Se tomaron en cuenta referentes del gremio, que son un ejemplo a seguir en temas de mando de obra, calidad de producto y uso de tecnologías.

En cuanto a la compra de MP e insumos, se puede afirmar que el 100% de los competidores entrevistados compran la materia prima con proveedores legales, que les brindan documentos de respaldo para soportar su operación. Dentro de estos documentos legales está el RUCOM, documento que soporta la trazabilidad del material. Solo un proveedor está comprando otro tipo de materia prima (diamantes) desde el exterior, buscando una calidad superior.

El 100% de los competidores analizados, se enfocan en una mano de obra especializada, por lo cual son reconocidos. Esto marca un elemento diferenciador con respecto a la competencia en general, pues la mano de obra que se contrata no es especializada, por lo tanto, los acabados no son de calidad.

El 80% de los competidores analizados tienen máquina de impresión 3D, que les brinda fluidez en la creación y materialización de los nuevos diseños, además que elevan el grado de confidencialidad de sus diseños.

En cuanto a tratamiento de residuos, el 80% de los fabricantes analizados contratan a otra compañía para realizar este proceso. Del 20% restante, no se pudo confirmar.

El modelo de negocio B2B prevalece entre la estrategia de ventas de los competidores analizados (80%). Sin embargo, un solo cliente, está enfocado en producir y venderle al cliente final (B2C). Así mismo, el 60 % usa una estrategia de venta tipo pull. De igual forma el 40% restante usa una estrategia tipo push.

En cuanto a logística de transporte, el 80% usa un operador logístico terrestre. Empresas como TCC, Coordinadora o Servientrega son las usadas normalmente por los competidores.

En cuanto a la filosofía de la empresa, cada competidor presenta su propia filosofía: enfocada a la calidad, a la satisfacción del cliente y al servicio social.

Solo el 10% de los competidores encuestados presenta un proceso de creación de marca enfocada al cliente final. Es el competidor enfocado al negocio B2C, siendo coherente con la estrategia de ventas.

6. Análisis PESTEL

Cómo parte del análisis externo de la compañía, se contempló realizar un análisis PESTEL, el cual examina el entorno nivel político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal en el cual se desenvuelve la industria de la joyería en Colombia. El objetivo de este análisis es identificar las ventajas, oportunidades, desventajas y precauciones que se deben tomar en cuenta por parte de la gerencia para la planeación y ejecución del direccionamiento estratégico.

6.1. Análisis Político

6.1.1. Gobierno. En agosto del 2018, se posicionó el nuevo presidente de Colombia, Iván Duque Márquez, y su mandato culminará en agosto del 2022. El nuevo gabinete presenta bien definidos sus pilares de gobierno basados en la legalidad, emprendimiento y equidad engranados con infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación; (Plan Nacional de Desarrollo, 2019). Duque plantea una filosofía de gobierno basada en la austeridad y responsabilidad del manejo de recursos públicos. (Mundial, 2018)

En coherencia con su política de gobierno, el presidente Duque anunció las primeras reformas de su gobierno. La reforma tributaria, la reforma política y la reforma pensional que según Duque será “un programa de reactivación económica que nos permita, con responsabilidad fiscal, tener un sistema tributario de ahorro y de desarrollo productivo orientado a la inversión, el ahorro, la formalización, la productividad y la complejidad de nuestra economía”, (Dinero, 2018). Esto genera buenas expectativas a largo plazo. Sin embargo, las incertidumbres de una reforma estructural de gobierno, siempre es perjudicial para el país.

6.1.2. Situación en Venezuela. La situación actual de país vecino, es un tema ineludible en un análisis político actual, por el impacto que tiene sobre el mercado laboral, sobre la estructura social, sobre el propio comercio con Venezuela, sobre el ingreso por la región de los Santanderes, por la percepción del riesgo que se tiene sobre el país y sobre la región en conjunto. (Montoya, 2019).

Desde el año 2013, luego de la muerte de Hugo Chávez, Nicolás Maduro asumió la presidencia de Venezuela, la cual a lo largo de estos años ha sido marcada por una crisis

económica profunda debido a la baja de los precios del petróleo en el año 2014, al pasar de 100 USD el barril a 30 USD en menos de un año, (EMOL, 2018). Desde entonces, el gobierno de Maduro ha profundizado una crisis política, económica y social, siendo prueba de ellos sus índices de inflación, que en 2018 cierra en casi 1.700.000%. Venezuela es el país con más reservas probadas de petróleo en el planeta, pero padece una acuciante crisis económica que se expresa en escases generalizada, hiperinflación y un éxodo de cerca de 400.000 personas, principalmente a países de la región, como Colombia, Argentina, Ecuador y Perú. (Portafolio, 2018)

Colombia se convirtió en el epicentro de la cruzada internacional contra el gobierno de Nicolás Maduro, donde Cúcuta es el gran almacén de la ayuda humanitaria internacional. Esto provocó la ruptura de relaciones entre Colombia y Venezuela por parte de Maduro. Esto claramente acarrea una serie de riesgos para Colombia: “cualquier resultado, negativo o positivo, tendrá serias implicaciones para el país. En este momento, por ejemplo, Colombia corre riesgos tales como que la violencia en la frontera escale al grado de un conflicto armado”. (BBC, 2019)

6.1.3. Corrupción. Otro tema importante en el panorama político actual colombiano es la corrupción. Según transparencia por Colombia “el país ha mantenido un indecoroso puesto dentro de los rankings sobre la percepción de corrupción en el mundo, ubicándolo en el puesto 90 de 180 países”; (Castilla, 2018). La consulta anticorrupción, comanda por Claudia López, busco en agosto del 2018, implementar 7 proyectos de ley para combatir la corrupción: Reducir el salario a los congresistas, Cárcel y sanción a los corruptos, Contratación transparente, No más mermelada, Congresistas rinden cuentas, Expropiación a testaferros, No más atornillados al poder.

A pesar de no pasar el umbral para la radicación de los proyectos de ley, la consulta tuvo un total 11.674. 951 votos. Gracias a este movimiento, el gobierno radicó un paquete legislativo para cumplir los mandatos de la consulta anticorrupción; (Consulta Anticorrupción, 2018). Esto demuestra que los colombianos están cansados de los políticos tradicionales y buscarán castigar a los corruptos en las urnas.

El gobierno anterior dio un paso muy importante en materia de paz, que le pone fin a más de 50 años de conflicto armado con las FARC con la firma de los acuerdos en 2016. La implementación de los acuerdos es compleja y tomará un tiempo para que se sientan los efectos de la firma del tratado de paz. Según el Observatorio de seguimiento a la Implementación de los Acuerdos de Paz, para enero de 2018, a más de un año de firmado los acuerdos, solo se ha cumplido del 18,3% de lo acordado, (CNN, 2018). Sin embargo, la firma de los acuerdos es bien vista a nivel internacional, esto abre la puerta a nuevas oportunidades para Colombia en materia de desarrollo e inversión.

6.1.4. Políticas para la industria de la joyería. “Las políticas gubernamentales en Colombia deben buscar generar un entorno creador de oportunidades competitivas, la creación de incentivos y condiciones de mercado, que permitan la innovación, el mejoramiento continuo y consoliden las capacidades tecnológicas e industriales nacionales. En este sentido, esta política tiene como objetivo que la joyería y la bisutería sea un negocio competitivo en Colombia, proporcionando el trabajo en red y la cooperación entre empresas, con el fin de lograr estándares de calidad de productividad, competitividad y calidad, que les permitan incursionar y posicionar con éxito en nuevos mercados de nivel nacional e internacional”. (“Política nacional de apoyo a la cadena productiva de la

industria en la joyería, metales, piedras preciosas y bisutería en Colombia”. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. 2003)

Debido a los problemas que se presentan en la cadena productiva de la joyería, se justificó la implementación de una política para la cadena que aborde las limitaciones y contemple alternativas y soluciones a los problemas presentado, a corto, mediano y largo plazo.

Se establecen estrategias a la medida de la cadena productiva: Desarrollo de esquemas de comercialización, Impulso a la innovación y el desarrollo tecnológico, Apoyo a la creación y fortalecimiento de empresas y el capital humano, Fortalecimiento de la calidad, Desarrollo de esquemas de financiación, Articulación y regionalización de cadenas productivas, Ajuste y adecuación del marco regulatorio.

6.2. Económico

“El crecimiento del PIB para el 2018, de acuerdo con los datos preliminares proporcionados por el DANE, fue del 2,7% respecto al año 2017. Tal crecimiento, fue liderado por el sector servicios, el cual representa más del 60% de la economía nacional. Las actividades que más contribuyen a este crecimiento son la administración pública y de defensa, planes de seguridad social y ampliación obligatoria, educación y actividades de la salud humana y servicios sociales, que con un crecimiento del 4,1% presentaron una contribución de 0,7% a la variación anual. Por otro lado el comercio al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, transporte y almacenamiento; alojamiento y servicios de comida, presentaron un aumento del 3,1% y una contribución de

0,6% puntos porcentuales a la variación anual. También dentro de las actividades destacadas están las actividades profesionales, físicas y técnicas, actividades de servicios y de apoyo que con un crecimiento del 5%, tuvieron una contribución de 0,4% a la variación anual. De esta manera, 2018 se considera como el año de la inflexión y crea una senda de crecimiento sostenible para los próximos meses, en un ambiente de turbulencia global, tanto entre nuestros vecinos regionales como para nuestro principal aliado comercial, los Estados Unidos”. (DANE, 2019)

En materia de exportaciones, Colombia depende principalmente de las actividades energéticas y de minería, haciéndolo vulnerable a los cambios de los precios de los commodities. Es el cuarto país latinoamericano que más produce petróleo, el cuarto país a nivel mundial en producción de carbón, el tercero en exportación de café y el segundo exportador de flores. Sin embargo, su desarrollo económico es obstaculizado por una inadecuada infraestructura, pobreza, narcotráfico y situación de seguridad, sin mencionar la dependencia económica de los commodities. Las cifras de los últimos años según la Agencia de Inteligencia Central; (CIA, 2018)

Tabla 4.

Ahorro y Distribución del PIB

Ahorro nacional bruto. Ranking mundial: 96	Distribución del PIB en 2017:
20% del PIB en 2017	• Consumo de los hogares: 68.2%
20.4% del PIB en 2016	• Consumo de gobierno: 14.8%
20.3% del PIB en 2015	• Inversión de capital fijo: 22,2%
	• Inversión en inventarios: 0,2%
	• Exportación de bienes y servicios: 14,6%
	Importación de bienes y servicios: -17.5%

Nota: Las importaciones de bienes y servicios, que no tiene un impacto directo en el PIB, han sido consideradas como un ítem negativo para compensar el hecho de que las cifras del gasto para el consumo, inversión, gobierno y exportaciones incluyen gastos de importación.

La tasa de desempleo en 2017 fue del 10,5% mientras que en 2016 fue de 9.9%. El índice de desigualdad GINI se ubicó en 51.1 en 2015 y en 53.6 en 2014, siendo el doceavo país más desigual del mundo. La tasa de inflación se ubicó en 4,3% en 2017.

Las exportaciones crecieron de \$31.39 billones de dólares en 2016 a \$34.3 billones en 2017, ubicado en el puesto 58 en el ranking mundial, exportando en mayor parte petróleo, carbón, esmeraldas, café, níquel, flores, bananas y prendas de vestir. Los principales socios comerciales para exportación son Estados Unidos (28,5%), Panamá (8,6%) y China (5,1%) en 2017.

Por otro lado, las importaciones aumentaron de \$44.89 billones de dólares en 2016 a \$46.86 billones de dólares en 2017, ubicado en el puesto 53 en el ranking mundial. Importando en mayor proporción equipo industrial, equipo de transporte, bienes de consumo, químicos, productos de papel, combustibles y electricidad. Los socios de

importación más representativos son Estados Unidos (26,3%), China (19,3%), México (7,5%), Brasil (5%) y Alemania (4,1%) en 2017.

Según el Banco Mundial, el crecimiento económico del país se desaceleró a 1.8% en 2017. Esto se debe al ajuste del consumo de los ciudadanos al impacto que generó el aumento del IVA del 16 al 19 por ciento. El consumo del gobierno se mantuvo moderado por causa de los esfuerzos para mantener la regla fiscal. Así mismo la producción industrial presentó una disminución en la oferta, debido a un débil desempeño en las industrias extractivas (la producción de oro se desplomó), la producción de petróleo y gas disminuyó casi un 4% y la producción de refinación también se redujo. La producción de bebidas y textiles también bajó. Sin embargo, los servicios financieros fueron los que más contribuyeron al país en materia de crecimiento, mientras la producción agrícola aumento un 4,9 por ciento.

Se espera que el crecimiento se fortalezca gradualmente durante el periodo 2018-2020: 2,7 en 2018 y hasta 3,6 para el 2020. Esto respaldado por un alza en los precios del petróleo. (BM, 2018)

Cuando se habla de la economía en Santander, se tiene que tener en cuenta algunas industrias históricamente líderes: calzado, manufacturas del cuero, sector de la agroindustria avícola, sector joyero y orfebre, la petroquímica, sector agro, alimentario; el sector servicios (Educación, medicina, financiero, hotelero y turístico) y el sector de repuestos automotores, toda esta diversidad de actividades económicas hacen ver al departamento con altísimo potencial de desarrollo, pero si se analiza más detalladamente, se presenta un departamento que se debate, entre el comercio informal, el subempleo, la inseguridad y la destrucción del medio ambiente, (Rengifo y Sarmiento, 2015).

Según German León, vicepresidente ejecutivo BUC joyas, en el departamento de Santander se concentra entre el 70% y el 75% de la producción de joyas del país.

En el anexo x se puede ver el informe de análisis de variables económicas y demográficas con fines estratégicos hecho por la firma Aldawe (Giovanny Montoya) para Vekior Joyeros, elaborado en octubre 2018. En este informe se ratifica el aumento de la confianza del consumidor enfocado a otros bienes, donde está ubicada la fabricación de joyería. Según el informe, el comercio al por menor de la categoría 45, enfocado a otros bienes, ha aumentado en ciudades como Bogotá (3,29%), Barranquilla (3.2%), Medellín (1,7%), Cali (0.83%), sin embargo, disminuido en otras ciudades importantes como Bucaramanga (1.85%).

También comparte la opinión que el año 2018 será más favorable luego de la segunda mitad del año y que para el año 2019 aumentará la economía del país, lo que se puede traducir en un mayor consumo de joyería. Por otro lado, se habla del aumento del turismo en ciudades clave como Bogotá, Medellín y Cartagena, lo que provoca un mayor consumo en bienes de lujo como la joyería con esmeralda.

Otro factor del informe a tener en cuenta es el turismo. Según la firma Aldawe, ciudades importantes han tenido un aumento significativo de los viajeros no residentes en Colombia, ciudades como Bogotá (17.31%), Cartagena (21.4%), Armenia (9.24%) y Barranquilla (6.88%) se han visto beneficiadas por el consumo generado por turistas. Sin embargo, en ciudades como Medellín, Bucaramanga y Cali, el flujo de turistas ha disminuido, lo cual representa un mejor gasto por los turistas.

En conclusión, la firma Aldawe recomienda hacer esfuerzos comerciales en gran parte del país. Bogotá, Medellín, Cali y Cartagena lideran el ranking de recomendación, mientras

ciudades como Ibagué no se recomienda hacer esfuerzos comerciales, pues su actividad económica no es apta para el desarrollo del comercio de joyería.

6.2.1. Mercado Internacional. Colombia es un país con tradición orfebre, pero no ha pasado de abastecer el mercado nacional hacía uno más amplio, es decir el mercado internacional, (USA, 2018).

6.2.1.1. Estados Unidos. Vekior Joyeros de Santander, a lo largo de su historia, ha participado como expositor en 4 ferias internacionales, de las cuales 3 han sido en Miami, Estados Unidos. Esto ha abierto las puertas al mercado de este país, permitiendo la penetración en ciudades como Miami, Annapolis, Washington y Nueva York. En estas tres últimas ciudades, actualmente se está trabajando con un aliado estratégico que expande el mercado en esa zona del país. Por esta razón, el estudiante considera que es pertinente estudiar el entorno para la joyería de Estados Unidos. En la figura 2 se puede apreciar el crecimiento el PIB del país, (CIA, The World Factbook, 2019).

A parte del aparente mercado latente para joyería en Latinoamérica, Estados Unidos se ha convertido en un mercado a considerar para la exportación de joyería y bisutería desde Colombia. En detalle, se puede afirmar que, las importaciones de joyería en los Estados Unidos, han aumentado en un 45.4% durante 2008, ascendiendo a 626 millones de dólares en el primer trimestre del año. En general, las joyas tienen una alta demanda, las personas de todo estrato socio económico que las adquieren muestran preferencia por estos productos, atraídas más por su posesión que por su precio, lo cual genera una oportunidad para la exportación de productos colombianos. (Universidad Javeriana, 2009)

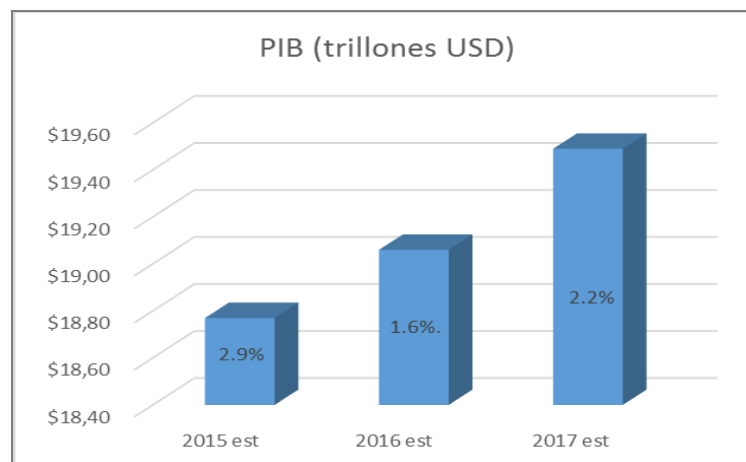


Figura 2. Variación del PIB Estados Unidos
Adaptado de: (CIA, The World Factbook, 2019)

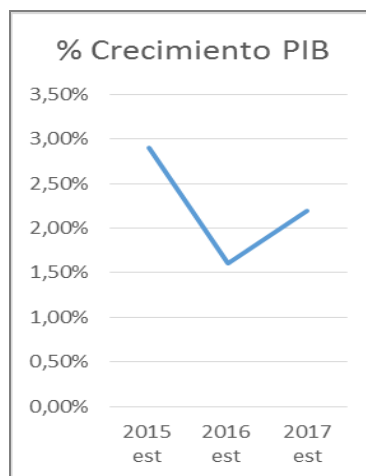


Figura 3. Crecimiento del PIB en Estados Unidos

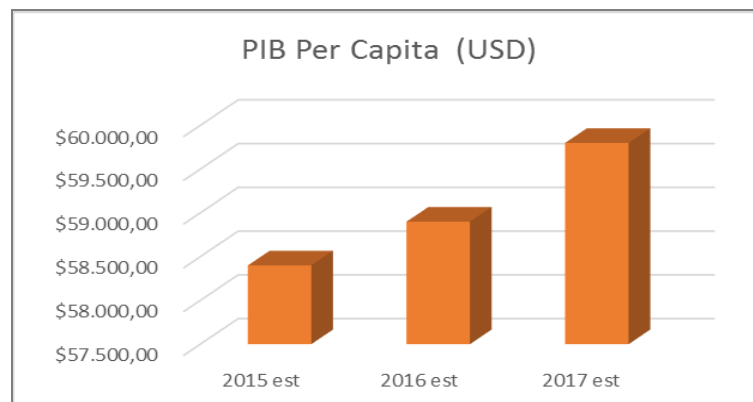


Figura 4. Variación PIB Per Cápita en Estados Unidos

6.2. Social

Según la segunda entrega preliminar del censo 2018, con una cobertura geográfica 99.8%, en Colombia hay 45.5 millones de personas, (DANE, 2019). Según este censo, el 51,4% lo componen mujeres y el 48,6 % hombres. En el país redicen 95 hombres por cada 100 mujeres. El 22,5% lo componen la población de 0 a 14 años, el 68,3% lo componen personas entre los 15 y 64 años y el 9,2% personas de más de 65 años. Es decir que por cada 100 personas mayores de 65 años hay 246 menores de 15 años. Por cada 100 personas en edad económicamente activa hay 546 personas dependientes (menores de 15 años y mayores de 64 años). El 7,2% de la población censada en 2018, dice presentar alguna dificultad funcional para realizar sus actividades diarias, en este caso, la prevalencia de los hombres es de 6,8% y de las mujeres de 7,5%. (DANE, 2019).

La distribución de la población censada por clase en 2018 presenta que un 78% corresponde a las cabeceras municipales, mientras que el 15% pertenece a centros poblados y el 7% restante al rural disperso. La mayor concentración de la población reside en la región andina, en segundo lugar la región caribe y luego la región pacifico.

Por otro lado, el 96,6% de los hogares colombianos tienen acceso a la energía eléctrica, el 85,9% a servicio de acueducto, el 80,4% a recolección de basuras, el 75,1% a alcantarillado, el 66% a gas natural y solo el 37,2% a internet (fijo o móvil). (DANE, Censo Nacionalde Población y Vivienda, 2018)

6.3.1. Beneficios Sociales. Colombia cuenta un gran potencial para el desarrollo de actividades como la joyería, siendo una fuente de empleo considerable. En Santander y el área metropolitana de Bucaramanga, ésta actividad es fuerte, generando empleo y

desarrollo en la región. Más el 95% de la manufactura joyera es artesanal, constituida por pequeños joyeros en talleres familiares. El joyero tradicional, que lleva trabajando años para un pequeño taller de joyería, decide paralelamente montar una pequeña producción en su casa, involucrando a su ciclo familiar y amigos. En Santander existe el gremio joyero de Bucaramanga y su área metropolitana, conformando el Centro de Desarrollo de Producción Joyera CDPJ.

6.3. Tecnológico

Un estudio liderado por MinTic mostró el notorio crecimiento que ha tenido el país en tecnología. Los resultados arrojan que en Colombia hay cerca de 4 mil empresas de la industria, las cuales el 80% están ubicadas en la Región Centro del país, el 4% en la Región Norte, 6% en la Región Occidente, 4% en la Región Oriente, (EXTRA, 2016)

En Colombia, se encontró que la inversión en investigación y desarrollo es baja con respecto a los referentes internacionales e incluso regionales: De acuerdo con el Observatorio Colombiano de Ciencia y Tecnología (OCyT) en el año 2016 estuvo alrededor del 0.27% del PIB. (Portafolio, Las regalías y la inversión en ciencia y tecnología en Colombia, 2017)

6.4.1. Tecnología para el sector Joyero Disponible en Colombia. Marketing: no vender joyas online es estar fuera del mercado: aproximadamente el 36% de la venta de joyas se realizan actualmente por internet. (Prado, 2018)

Madurez de la tecnología: las redes sociales causan un gran impacto en el mercadeo de producto. El e-marketing es la utilización de internet para el marketing directo con el fin de entrar en contacto con los potenciales clientes, convertirlos en clientes y fidelizarlos. Es ideal para difundir los productos y servicios a un bajo costo.

En Colombia, está teniendo una gran acogida por diferentes comercializadoras. La tendencia es utilizar las redes sociales debido a su coste cero, tales como Facebook, Twitter e Instagram, donde los clientes potenciales pueden ver los diseños de los productos todo el tiempo. Estas estrategias se usan para posicionar una marca en la sociedad.

Tecnología para tomar fotos de joyería perfecta está a la vanguardia, existen diferentes kits de fotografía con software especializados para tomar una foto sin reflejos, girar el producto en 3D y con luces que hacen resaltar el brillo de las piedras.

Administrativo: tecnología de la información: se basa en los nuevos sistemas de información que manejen todos los aspectos de la empresa, como a nivel operativo, logístico, de mercadeo y ventas, el cual permita tomar decisiones acertadas a lo largo de la vida de la organización. La facturación electrónica facilitará el tránsito de información entre clientes, proveedores y gobierno.

Producción: hoy en día, existen innumerables avances tecnológicos dentro del proceso productivo de la joyería. Herramientas tecnológicas desde el diseño hasta el terminado permiten marcar una diferencia en el desarrollo de nuevas tendencias y productos de calidad. En cada parte del proceso, existe maquinaria especializada con tecnologías específicas que marcan tendencia en la joyería nacional e internacional.

Tecnología de tendencia y diseño:

Rhinojewel: es la última versión del software de diseño de joyas Rhinoceros 3D, el cual permite crear modelos en tres dimensiones de joyería y otros elementos de lujo con herramientas fáciles, precisa y rápida. Este es el software más completo para el diseño de joyas, cuya licencia ha sido adquirida por la mayor parte del gremio joyero en Santander. El software desarrolla diseños de técnicas de casting y armado, facilitando el prototipo mediante impresión 3D.

Rhino Gold: es el complemento de Rhinoceros 3D. Es el software preferido de diseñadores y fabricantes. Hace posible que tanto diseñadores como fabricantes diseñen, modifiquen y fabriquen completamente su joyería de manera precisa y rápida, pero sin sacrificar una clara e intuitiva interfaz que simplifica y reduce el tiempo de aprendizaje.

6.4.1.1. Prototipado. Las máquinas de prototipado sustractivo rápido proporciona piezas y prototipos de cierre a presión y funcionales, fresados a partir de una amplia variedad de materiales con un suave acabado de superficie, altas tolerancias y bajo costo de propiedad.

6.4.1.2. Tecnología de corte láser. El láser es la herramienta ideal para el micro procesamiento de metales preciosos. La tecnología láser combina una precisión en el rango de las 100 micras con la carga mecánica y térmica más baja posible de piezas sensibles, como joyas únicas preciosas. Esto abre una amplia gama de nuevas aplicaciones para los diseñadores de joyas y orfebrería.

La tecnología láser permite el diseño de nuevos engastados que cubren mínimamente la piedra y que también puede procesar formas complejas. Los marcadores láser reproducen facsímiles de escritos a mano con calidad de caligrafía, con anchos de línea diferentes, incluso dentro del anillo y siempre fieles al original.

Tecnología en el proceso de calidad:

Automatización: es ideal para trabajar con las inyectoras de cera y en el proceso de fundición, ya que brinda un peso uniforme para todas las piezas del producto final. Ahorra costos en el peso del material y aumenta la calidad del producto. La inyectora más representativa es la Yasui de Romanoff.

Campos de inducción magnética: esta tecnología es usada principalmente por el área de fundición, donde el metal precioso debe exponerse a altas temperaturas para tornarse líquido y verterse sobre los moldes, haciendo más fácil y menos peligroso la labor del joyero.

6.4. Ambiental

6.5.1. La Ola Verde. "Se entiende por impacto ambiental el efecto que produce una determinada acción humana sobre el medio ambiente en sus distintos aspectos. El concepto puede extenderse, con poca utilidad, a los efectos de un fenómeno natural catastrófico. Técnicamente, es la alteración de la línea de base, debido a la acción antrópica o a eventos naturales." (Díaz, Bertini, Giuliani y Otros. 2007)

Los factores que generan un impacto ambiental en el plan de negocios son principalmente dos: la extracción del oro y el uso de agentes químicos a altas temperaturas durante el proceso de producción.

La obtención de materias primas para la joyería en Colombia, siempre ha desatado polémica en cuanto a la procedencia de estos materiales (Oro y piedras preciosas). El oro, por ejemplo, es extraído en diferentes zonas del país, a veces sin tener en cuenta las restricciones ecológicas con las que están protegidas. En Santander, se ha desatado

polémica con respecto a la explotación minera del Páramo de Santurbán por parte de multinacionales, lo ha generado un fuerte rechazo entre la comunidad santandereana.

Sin embargo, el nuevo concepto de oro verde, permite a los joyeros obtener oro que ha seguido con los estándares ambientales adecuados. Es una minería limpia y sustentable entorno ambiental.

Aunque la contaminación ambiental generada por la fabricación de joyas y la refinación de metales preciosos puede llegar a cuantificarse con estudios como considerable, el impacto ambiental puede ser mínimo siempre y cuando el proceso esté controlado y se implementen alternativas tecnológicas para el tratamiento de los vertimientos y emisiones. (“Estrategia de producción más limpia del subsector Joyería del AMB”. CDP de Joyería).

En Santander, muchas empresas creadas por los comerciantes de joyas y ubicadas dentro del casco urbano de la ciudad, desconocen la ficha de seguridad de los elementos con los cuales están trabajando sin protección alguna, haciendo los procesos de purificación que necesitan para elaborar su material en forma artesanal y los efluentes no reciben ningún tipo de tratamiento previo antes de ser vertidos a una red de alcantarillado público o inclusive en espacios públicos donde entran en contacto físico con las personas. La generación de vapores a altas temperaturas también es un proceso de choque térmico de aleaciones con metales en presencia de ácido nítrico. Estas actividades no controladas, generan una contaminación ambiental considerable en la región.

Sin embargo, existen planes de concientización y capacitación ambiental dirigida al sector joyero en el área metropolitana de Bucaramanga. Guías ambientales son administradas para la refinación de metales preciosos con el fin de disminuir el impacto ambiental en el sector. Metodologías de ingeniería como la estrategia 5's, almacenamiento

y manejo adecuando de sustancias químicas que permiten generar un ambiente higiénico dentro del proceso productivo. Así mismo, la instalación de equipos anexos al proceso que permiten generar producción limpia, como extractores y cabinas para el tratamiento de agentes químicos.

6.5. Legal

6.6.1. Marco normativo laboral. En Colombia, la relación laboral entre la empresa y el trabajador está regulada por el código sustantivo del trabajo y sus normas reglamentarias, junto con la doctrina oficial y la jurisprudencia de las altas cortes como es el caso de la corte constitucional y la corte suprema de justicia. (GERENCE, 2017) Entre las temática de la legislación laboral están el derecho al trabajo, principios y derechos fundamentales en el trabajo, derecho a la seguridad social, mínimo de derecho del trabajador, instrumentos para la promoción del trabajo, contrato de trabajo, generación de empleo para la población vulnerable, migración laboral, legislación laboral y salarios, jornadas y prestaciones sociales. (MINSALUD, 2019)

6.6.2. Plan de Ordenamiento Territorial POT. En la ciudad de Bucaramanga, donde la empresa opera su actividad económica principal, se decretó el nuevo plan de ordenamiento territorial POT2 2013-227. Este tomó como punto de partida, el balance presentado en el POT1, de acuerdo a lo estipulado en la **ley 388 de 1997**. El POT se encarga de definir entre otras cosas, los lugares apropiados para las actividades económicas en la región. Para *Vekior Joyeros*, el código CIU 3210 “Fabricación de joyas, bisutería y

artículos conexos”. Es indispensable tener en cuenta que el lugar donde se vaya a realizar ésta actividad esté permitido según el POT2.

6.6.3. Contrabando (Ley 1762 de 2015). Esta ley busca adoptar instrumentos para prevenir, controlar y sancionar el contrabando, el lavado de activos y la evasión fiscal. El artículo 320, presenta sanciones para “personas que posean, tengan, embarque, desembarque, almacene, oculte, distribuya, enajene mercancías que hayan sido introducidas al país ilegalmente que se hayan ocultado, disimulado o sustraído de la intervención y control aduanero o que se hayan ingresado a zona primaria sin el cumplimiento de las formalidades exigidas en la regulación aduanera, cuyo valor supere los cincuenta (50) salarios mínimos legales mensuales vigentes, sin superar los doscientos (200) salarios mínimos legales mensuales vigentes, incurrirá en pena de prisión de tres (3) a seis (6) años y multa del doscientos por ciento (200%) al trescientos por ciento (300%) del valor aduanero de la mercancía objeto del delito”. (Ley 1762, 2015)

6.6.4. Agencia Nacional Minera RUCOM. La creación de la Agencia Nacional Minera (ANM) es uno de los pasos más importantes dentro de la estrategia del fortalecimiento institucional del sector minero en Colombia. Es la nueva autoridad, de carácter técnico que busca impulsar el sector con transparencia, eficiencia, responsabilidad ambiental, social y productiva. Su misión es administrar los recursos minerales del Estado de forma eficaz y transparente a través del fomento, la promoción, otorgamiento de títulos, seguimientos y control de la exploración y explotación minera, a fin de maximizar la contribución del sector al desarrollo integral y sostenible del país.

El Registro Único de Comercializadores de Minerales-RUCOM, es una medida de control, soportada por una herramienta tecnológica, que permite certificar a las personas

naturales y jurídicas que comercializan de los minerales en el territorio nacional con el propósito de darle mayor transparencia a la actividad comercializadora de minerales en Colombia.

El RUCOM es administrado por la Agencia Nacional de Minería y a través plataforma tecnológica mencionada permite a los interesados solicitar la inscripción al RUCOM en línea, obtener el certificado de acreditación, una vez evaluada la solicitud presentada, así como consultar cada uno de los listados. El artículo 112 de la Ley 1450 de 2012 ordena implementar medidas de control a la comercialización de minerales indicando que se debe publicar la lista de los titulares mineros así como la información de los agentes autorizados para comercializar minerales. A fin de reglamentar el tema, se expidió el Decreto 276 del 17 de febrero de 2015, el cual derogó los Decretos 2637 del 17 de diciembre de 2012, 705 de 2013 y 035 de 2014, que busca apoyar la minería legal y controlar adecuadamente el comercio de minerales. Los comercializadores que actúan como personas naturales o jurídicas y que compran y venden minerales de forma regular para transformarlos, beneficiarlos, distribuirlos, intermediarlos, exportarlos o consumirlos deberán inscribirse directamente desde la plataforma RUCOM, dispuesta por la Agencia Nacional de Minería en la página web www.anm.gov.co en donde podrán presentar la solicitud de inscripción respectiva. De igual forma deben inscribirse como comercializadores, las plantas de beneficio y las casas de compra y venta que compren mineral de oro, plata y platino, piedras preciosas y semipreciosas a los explotadores mineros autorizados. La obligatoriedad de la norma inició el 1° de enero de 2015, por lo tanto el comercializador que a dicha fecha no se encuentre certificado, no podrá comercializar minerales sin estar expuesto a las sanciones y decomisos. No se encuentran obligados a inscribirse en el

RUCOM, los explotadores mineros autorizados (cuyos listados son publicados por la ANM); quienes comercialicen productos ya elaborados para joyería y las personas naturales o jurídicas que adquieren minerales para destinarlos a actividades diferentes a la comercialización de los mismos, según los criterios que defina por la Agencia Nacional de Minería, en el tiempo establecido en el Decreto 276 de 2015. No obstante lo anterior, deberán demostrar la procedencia lícita del mineral adquirido, mediante la presentación de la copia del certificado de origen suministrado por los comercializadores de minerales autorizados o plantas de beneficio o por los explotadores mineros autorizados. (AGNM, 2018)

6.6.5. Trámite de exportaciones. Para exportar joyería, se deben tener en cuenta los siguientes documentos en regla y cumplir con todos los requisitos.

- RUCOM
- Regalías de los minerales procesados.
- Facturas de venta de minerales obtenidos.
- Certificado de origen de los minerales procesados.

6.6.6. Comercio electrónico. Según la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico, dentro del artículo 333 de la constitución política dice que la actividad económica y la iniciativa privada son libres dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. Por lo tanto, el comercio electrónico es libre, dentro de los límites del bien común. Existen normas que establecen límites para el comercio electrónico: no se requieren normas adicionales a las

que ya existen para regular las actividades económicas existentes, entre ellas el derecho civil y comercial, publicidad engañosa y habeas data.

Existe el derecho a la intimidad y a la protección de datos personales, el cual protege la intimidad y el buen nombre de las personas, el derecho a habeas datas (protección de datos personales) y la inviolabilidad de la correspondencia y demás formas de comunicación privada.

Existe la ley 527 de 1999 (ley de comercio electrónico), donde se establece el principio de equivalencia funcional (equivalencia entre firma electrónica y firmas autógrafas; mensajes de datos y documentos escritos). Estas establecen reglas para la certificación de firmas digitales para la creación de Entidades de Certificación.

Ley 6333 de 2000: el artículo 91 establece que “todas las páginas web y sitios de internet de origen colombiano que operan en internet y cuya actividad económica sea de carácter comercial, financiero o de prestación de servicios, deberá inscribirse al Registro Mercantil y suministrar a la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, la información de transacciones económicas en los términos que la entidad lo requiera”.

Ley 1480 de 2011: Reversión del pago: “Cuando el consumidor sea objeto de fraude, o corresponda a una operación no solicitada... tendrá derecho a la reversión del pago”. (CCE, 2018)

Otras normas especiales son:

- Ley 1221 de 2008: Ley de teletrabajo.
- Ley 1273 de 2009: Delitos informáticos.
- Ley 1341 de 2009: Ley de Tecnologías de información y comunicaciones.

6.6.7. Factura electrónica. El modelo de facturación electrónica fue adoptado en el país mediante el Decreto 2242 de 2015, cuyo principal objetivo es la masificación del uso de la facturación electrónica en Colombia. Esta factura tiene los mismos efectos legales que una factura física, pero se expide y recibe por formato electrónico. (DIAN, 2019)

7. Análisis del Entorno: 5 Fuerzas de Porter

Para el análisis del micro entorno, la metodología a implementar será el análisis de las 5 fuerzas de Porter, modelo estratégico elaborado por el economista Michael Porter en la Universidad de Harvard en 1979. Es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de la empresa, a través de la industria o sector que pertenece. En este caso, el análisis se realizará en el sector joyero a nivel Departamental con algunas excepciones a nivel nacional. Este análisis permite diseñar estrategias que aprovechen las oportunidades y poner frente a las amenazas en el mercado. Las 5 fuerzas de Porter dentro de la industria son:

- Rivalidad entre los competidores
- Amenaza de ingreso de nuevos competidores
- Amenaza del ingreso de productos sustitutos
- Poder de negociación con los proveedores
- Poder de negociación con el cliente

Vekior Joyeros está dentro de la industria de la moda, en la rama de accesorios y joyería. Entonces, en análisis de las 5 fuerzas se realizará exclusivamente para el sector joyero y de bisutería. El siguiente análisis tiene como objetivo “comprender cada uno de los factores nombrados en la medida en que la aglomeración de joyería santandereana pueda defenderse de ellos o influirlos a su favor, ya que estos factores son los que afectan la rentabilidad de los actores de la aglomeración, su permanencia y su sostenibilidad.” En la figura 13 (Comisión regional de competitividad, 2011, Estudio de competitividad y plan de acción de la aglomeración de joyería en el departamento de Santander). Se puede observar la evaluación de cada factor, manejando una escala de 0 a 100, donde 100 es el puntaje que más favorece a la estrategia actual de gremio.



Figura 5. Diamante de Porter. Fuente: Comisión Regional de Competitividad Adaptado de : Comisión regional de competitividad, 2011, Estudio de competitividad y plan de acción de la aglomeración de joyería en el departamento de Santander

7.1. Rivalidad Entre Competidores Existentes

Partiendo de datos según el código CIIU de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, se muestran los resultados obtenidos en la que se definen el número de empresas registradas con el código 3210 el cual su actividad principal es la fabricación joyas, bisutería y artículos conexos, en el área metropolitana de Bucaramanga son representados en la tabla 5.

Tabla 5.

Empresas registradas dedicadas a la fabricación de joyería fina en el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Código CIIU	Actividad	N° Empresas	N° Activos
3210	Fabricación de joyas de metales preciosos	440	\$4.404.862.968

Adaptado de: Compite 360, Cámara de Comercio de Bucaramanga. 2019.

El análisis en el que se determina que tan intenso es el enfrentamiento de una empresa en el mercado, con la aglomeración de joyería. Según el informe de competitividad, presenta una calificación de 33. Es la peor calificación encontrada de las 5 fuerzas de Porter, debido a que se mide la rivalidad y el nivel de competencia de la aglomeración joyera de Santander a nivel interno, pero también a nivel nacional e internacional. Se presenta un ambiente realmente agresivo, con la alta intensidad de competencia (Incluyendo el ámbito internacional, donde países como Italia, Tailandia, Estados Unidos e Indonesia y Suiza presentan un alto nivel de industrias joyeras). Empresas de alto nivel

Como Cartier, Mercier, Tiffany & CO, Bvlgari, entre otros, marcan liderato en el mercado internacional, cuyo nivel de tecnología, organización y estandarización están por encima del nacional.

Por otro lado, existen pocas empresas joyeras en Colombia de renombre que posicionen su marca en el mercado nacional o internacional. Las marcas de joyería que tienen un nombre posicionado a nivel nacional, tienen como base de operaciones la ciudad de Bogotá y llevan muchos años en el mercado, posicionándose en la mente de su mercado objetivo. Las marcas más importantes de joyería en Colombia son:

7.1.1. Nacionales

- | | | |
|--------------------|------------------|--------------------|
| ▪ Sterling Joyeros | ▪ Mozt de | ▪ Platería Ramírez |
| ▪ Joyería Bauer | Colombia | (Cali) |
| ▪ Kevin's Joyeros | ▪ Joyería Caribe | ▪ Joyería |
| ▪ Joyería Liévano | (Cartagena) | Intercontinental |
| ▪ Deoro Joyería | | (Medellín) |

Sin embargo, ciertas joyerías nacionales son clientes actuales de Vekior Joyeros, como es el caso de la joyería Caribe, Deoro, Mozt de Colombia y Platería Ramírez. La razón principal es que sus talleres de producción no pueden abastecer la demanda de joyería en plata rodinada, por lo cual prefieren comprar joyería ya fabricada que les permita suplir la demanda del mercado.

7.1.2. Internacionales

- Pandora
- Tiffany CO
- Cartier
- Tous
- (Bogotá)
- Chopard

Según los actores y con base en la marcada informalidad del negocio en la región que marca la actividad joyera, se puede decir que el crecimiento de la industria es moderado – lento.

7.1.3. Competidores Locales. Las empresas de joyería fina más posicionada a nivel nacional, cuyos clientes son mayoristas, distribuidores y joyerías, son los talleres ubicados en Bucaramanga. Los competidores más importantes en esta línea de la joyería son:

- ✓ Orfex S.AS
- ✓ Alquimia Joyeros
- ✓ Sorelle
- ✓ WR Joyeros
- ✓ JL Joyeros
- ✓ Marvant Joyeros
- ✓ Stein Joyas
- ✓ CAZ Global Trade Ltda

7.1.4. Asociaciones Gremiales

- ✓ Fundación Circulo Dorado
- ✓ Centro de Desarrollo Tecnológico y Producto de Joyería (CDTP de Joyería
- ✓ Asociación Colombiana de Joyeros y afines (ACJOYAS
- ✓ Asociación de Joyeros de La Candelaria (Cundinamarca)
- ✓ Mesa Sectorial de Joyería del Sena (Nacional)
- ✓ Circulo colombiano de joyerías
- ✓ Asociación de Joyeros y Mineros de Betas

- ✓ Asociación de Joyeros de Santa Fe de Antioquía

7.2. Estacionalidad de la Demanda de Joyería en Colombia

La demanda de joyería en Colombia es cambiante a lo largo de año. La figura X muestra la estacionalidad de la demanda de joyería en Colombia según los empresarios del sector en Santander (Amaya William, Exdirector CDTP de joyería, 2018).

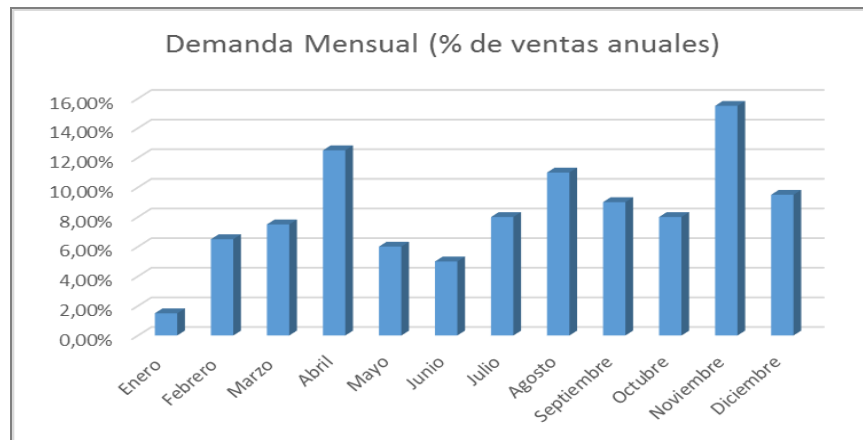


Figura 6. Demanda mensual de joyería. Fuente: Vekior Joyeros de Santander.

Según los empresarios del sector, la estacionalidad del producto es variada. Los meses más intensos son abril (previo a mes de las madres) y noviembre (previo a navidad). Esto se explica debido a que los productores de joyas venden su producción a diferentes joyerías del país, por lo tanto, las ventas se cierran uno o dos meses antes que comience la temporada en el comercio al detal.

Como consecuencia, la rivalidad entre competidores existentes, se intensifica en el segundo y el cuarto trimestre del año, donde la oferta de estos productos aumenta significativamente.

7.3. Amenaza de Nuevos Competidores

Según el informe de competitividad, esta fuerza alcanza un puntaje de 44. Esta analiza la capacidad de la aglomeración para construir barreras de entrada al mercado para las nuevas empresas que puedan quitarle porción el mercado. Esta calificación es baja, debido a que se muestra una débil capacidad para contrarrestar la acción de entrada de nuevos competidores que desplacen a los joyeros de Santander. Es decir, la amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado actual es alta.

De acuerdo con el análisis del informe, se puede considerar fácil la entrada de nuevos competidores con el perfil de países como China o India, que inunden el mercado regional y desplacen los productos locales. Además, los actores de la actualidad no usan ni sacan el máximo provecho de estrategias como las economías de escala, lo que hace que otras industrias más articuladas y organizadas entren al mercado con mayor facilidad y lideren en costos y estandarización.

Por otro lado, el sector joyero en Santander, tiene la capacidad para diferenciarse, potenciarse y promoverse para captar mayor valor. Su experiencia (Algunas empresas de más de 30 años), su tradición y calidad, dejan ver un buen nivel de fidelización en sus clientes (Nacionales e internacionales) y productos de percepción única en el mercado. De

esta manera se puede pensar a futuro en una barrera sólida que dificulte el acceso de nuevos competidores al mercado.

Se debe realizar un análisis de las barreras de entrada de un nuevo competidor. La amenaza de nuevos entrantes depende de las barreras de entrada existentes en el sector. A continuación, vamos a analizar las barreras, que suponen un grado de dificultad para entrar el mercado. Cuanto más elevadas sean las barreras de entrada, mayor dificultad tiene acceso al sector.

7.3.1. Barreras de Entrada

- Economías de escala: la economía de escala se refiere a al beneficio que debe obtener la empresa gracias a la expansión del negocio. Es la propiedad por la que el costo total medio a largo plazo disminuye a medida que se incrementa la cantidad de producción. En el caso del sector productivo de joyería en Santander, las economías de escala funcionan adecuadamente, si se cuenta con la tecnología y la maquinaria adecuada para adaptar un proceso de producción que en la mayor parte es artesanal, a un proceso más industrializado. Conseguir esta maquinaria requiere de una alta inversión de capital para poder operar a un costo competitivo.
- Diferenciación del producto: el diseño, la calidad en los materiales y la calidad en el terminado de las joyas, posiciona a Vekior Joyeros de Santander con productos de diferenciación.
- Requisitos de Capital de trabajo: se debe contar con un requisito de capital alto para cubrir gastos de materia prima (Oro, Plata ley 1000 y piedras (Circones y

esmeraldas)), para el mantenimiento de las instalaciones y la mano de obra. También se debe tener en cuenta el crédito a los clientes (30-60 días aproximadamente), y un capital en inventario de producto terminado para la venta inmediata a los clientes.

- Acceso a los canales de distribución: los canales de distribución, en su mayoría, ya están consolidados. Existen bases de datos de clientes a nivel nacional e internacional que permite hacer contacto con estos canales iniciales. Para acceder a nuevos canales de distribución (Mercado por Internet) se debe manejar una política de precios que no afecte a los clientes mayoristas y joyerías.
- Curva de aprendizaje: en Vekior Joyeros de Santander es de gran importancia el saber hacer del proceso. Por esto se cuenta con capital humano con más de 30 años de experiencia en el sector productivo. Joyeros que cuentan con la calidad que se requiere para llevar a cabo la estrategia de diferenciación.
- Inversión inicial: El monto de inversión inicial es considerable, llegando a costar hasta más de \$800.000 como se puede observar en el anexo 3 el plan de inversión (CAPEX y OPEX para un año de funcionamiento), para un taller de joyería de alta calidad.

7.4. Amenaza de Productos Sustitutos

Bajo una calificación de 44, según el informe, es preocupante la amenaza de productos que puedan sustituir a las joyas ofrecidas por el sector joyero a nivel nacional. “El producto ofrecido, no genera una dependencia considerable en el cliente, no es de extrema necesidad

y puede simplemente no comprar, situación que siguiere la implementación de esfuerzos importantes de mercadeo (promoción y comunicación) efectiva.” (Estudio de competitividad y plan de acción de la aglomeración de joyería en el departamento de Santander, 2011).

Existen productos sustitutos a bajo costo como la bisutería, que cuenta con producción nacional pero que también son introducidos al mercado nacional por países como China (que han desarrollado muy buenas capacidades). Estos productos se encuentran disponibles en el mercado nacional con mucha facilidad, y lo más importante, que presentan un alto nivel de aceptación por parte de mercado. En Colombia los sustitutos más fuertes, cuya estrategia en bajo precio son Yanbal y Finarte.

Por otro lado, hace algunos años, se ha abierto un mercado importante con respecto a los diseñadores de joyas, cuyos productos con terminados finos son hechos en base de latón y con incrustaciones de piedras naturales. Este mercado, cuya propuesta de valor se basa en la diferenciación por diseño y marca, presenta una competencia, que, en efecto, impacta directamente con la joyería en plata y en oro. Sus precios son elevados considerando el material en el que son elaborados, sin embargo, el marketing y la marca hacen que el valor percibido por el cliente aumente. La ventaja principal de este producto sustituto es la marca, ya que los diseñadores de moda se enfocan en posicionar su marca y sus diseños exclusivos. En la actualidad existen marcas importantes de diseñadores de modas como lo son Paula Mendoza, Flor Amazona, Mercedes Salazar y Alejandra Valdivieso.

Sin embargo, la bisutería ha perdido terreno con respecto a joyería, según análisis de Procolombia, mientras en 2010 se vendieron menos de USD 1 millón en joyas, en 2016 la

cifra subió a USD 4,5 millones. La bisutería por el contrario, el dato se redujo de USD 24,3 millones en 2010 a USD19, 3 millones en 2016. (Dinero C. , 2018)

7.5. Poder de Negociación del Cliente

Este poder, mide las fortalezas de los compradores para dirigir una negociación a su favor, con precios del producto a menor precio. Esto hace que disminuya la atracción de industria, debido a las bajas rentabilidades que generarían a estos precios bajos.

Con una calificación de 42 puntos según el informe de competitividad, es baja debido a que “el poder de los compradores es considerablemente alto y se basa en aspectos como la baja capacidad de compra o de poder adquisitivo de los clientes potenciales (Mercado de joyería de baja y mediana calidad), debido a que el cliente no valora el capital y esfuerzo (Estudios, fletes, diseños, entre otros) de la joyería fina, por lo cual no están en capacidad de adquirir productos con valor agregado.” (Estudio de competitividad y plan de acción de la aglomeración de joyería en el departamento de Santander, 2011).

En la actualidad, el cliente potencial tiene buenas herramientas para buscar información y se toma un tiempo de compra prudencial para invertir en una pieza de joyería fina.

“Sin embargo, algunos factores hacen que esta calificación no sea tan desfavorable y que mitigue ese poder alusivo al comprador, ya que para la aglomeración de joyería santandereana, se puede detectar alguna segmentación en los grupos de compradores, haciéndolos más accesibles dado su número reducido y específico lo que facilita su contacto y por ende poder realizar negociaciones efectivas; hay que resaltar que los productos de la aglomeración poseen características

diferenciadoras que no son desconocidas para los clientes conocedores (Principalmente por el componente artesanal – “hecho a mano”) que debe aprovecharse, pues si bien es cierto, que estas ventajas se encuentran situadas en el eslabón transformación puede generar “beneficios para todos los actores”, si se logra integrar a la cadena en la iniciativa de aglomeración empresarial joyera de Santander, y por ende se aceleraría el desarrollo de esta actividad tan importante para región y para el país”. (Estudio de competitividad y plan de acción de la aglomeración de joyería en el departamento de Santander, 2011).

Sin embargo, existen varios puntos en contra para los productores de joyería en Colombia: la usencia de un producto con identidad, tanto en diseño como en el uso de sus materias primas. Colombia es reconocida a nivel mundial por sus esmeraldas, pero estas piedras preciosas son exportadas en su mayoría en bruto, y por lo tanto, sin el valor agregado suficiente, como lo podría ofrecer una joya terminada. Otro punto en contra es la ausencia de una marca de joyería (Como fabricantes), lo cual brinda a los clientes (Joyerías y clientes finales) un producto genérico, sin valor agregado y sin una historia que contar. Las empresas fabricantes generalmente buscan sus diseños en internet y no crean sus propios diseños con inspiración y coherencia.

7.6. Poder de Negociación con los Proveedores

Las negociaciones con los proveedores varían dependiendo de insumo o materia prima que se adquiera. Se plantean 7 categorías las cuales presentan varias empresas que proveen los bienes:

- Zircones, piedras naturales (No esmeralda) y piedras sintéticas: existen varios proveedores en la ciudad. Sin embargo, solo dos proveedores cumplen con las especificaciones de calidad requeridas. Los precios entre ellos son competitivos, plazos similares y productos parecidos, siendo así, una competencia sana. Su poder de negociación es bajo.
- Herramientas e insumos. existen solo dos proveedores en la ciudad que manejan la calidad y la garantía requerida. Generalmente venden los mismos productos, de las mismas marcas. Sin embargo, la empresa Herramientas e Insumos Ltda., ofrece mayor variedad de insumos, siendo una empresa con un poder de negociación alto.
- Maquinaria en general: solo existe dos proveedores en la ciudad que tienen la representación de una gran cantidad de marcas reconocidas por su calidad en el mundo. Sin embargo, los precios pactados generalmente son puestos por los fabricantes, lo que limita su poder de negociación. Su poder de negociación es medio.
- Baños Galvánicos y tecnología para sus procesos: existen solo dos empresas en la ciudad que cumplen con los requisitos legales y con sello de calidad que venden estos productos. Sin embargo, cada empresa representa un mercado internacional diferente. Estas empresas compiten entre ellas por el mercado en Bucaramanga. Los precios de los baños los dicta generalmente el mercado internacional, y en ocasiones existe escasez de los productos. El poder de negociación es alto.

- Materia prima (plata): solo existe un proveedor que cumple con los requerimientos legales para vender plata. Sin embargo, su precio lo dicta el mercado. En ocasiones existe escases de producto. Su poder de negociación es alta.
- Materia prima (oro): existen varios proveedores de oro, sin embargo, pocos cumplen con los requerimientos legales para comercializarlo. Su precio lo dicta el mercado, pero frecuentemente existe escases de material por lo que se hace difícil conseguirlo. Su poder de negociación es alto.
- Esmeraldas: existen pocos proveedores de esmeralda que llegan a Bucaramanga a ofrecer su producto. Llegan con su documentación legal, pero con muy poco producto para ofrecer. Su precio varía levemente dependiendo de la oferta de las diferentes minas en Colombia. Sin embargo, grandes empresas multinacionales están comprando la mayor parte de la piedra preciosa en bruto, la cual llevan a zona franca con destino de exportación. Esta situación ha conllevado a una escasez de esmeralda para la producción nacional, por lo que su precio tiende a aumentar. El poder de negociación es alto.

Cada proveedor tiene una negociación personalizada. Ningún proveedor exige una compra o un pedido mínimo. Se toman en cuenta cuatro factores de negociación: precio, ubicación (Tiempo de entrega), descuento y crédito o plazo. En el Anexo 4.se explica la negociación para cada proveedor, con la cual se negocia con Vekior Joyeros Actualmente.

Teniendo en cuenta el análisis posterior, se plantea la siguiente calificación de las 5 fuerzas de Porter en la figura 7. Esta calificación se plantea porque se considera que al año

2019, la balanza de las 5 fuerzas de Porter ha cambiado para el sector joyero en Santander, los cuales se han planteado anteriormente.

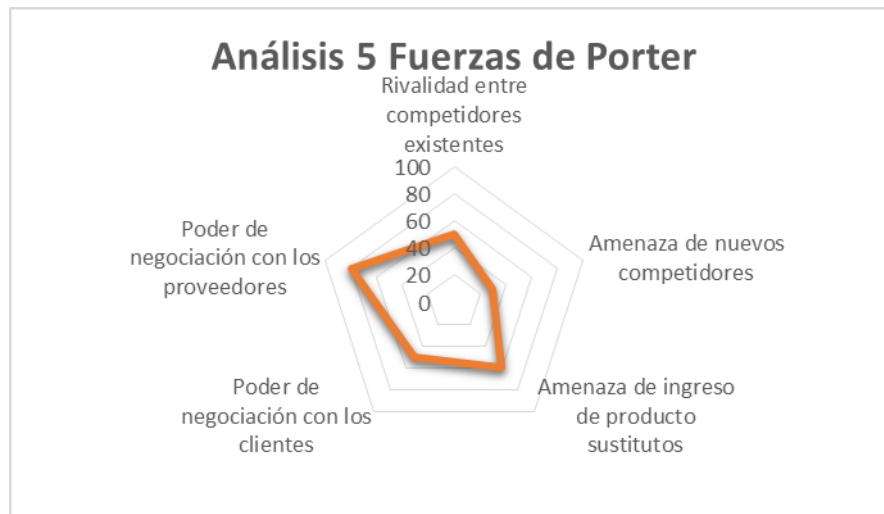


Figura 7. 5 Fuerzas de Porter

7.7. Conclusiones Análisis PESTEL y 5 Fuerzas de Porter

El análisis PESTEL refleja sin duda, una realidad nacional e internacional desde diferentes campos, que permite ver un amplio panorama a nivel político, económico, social tecnológico, ambiental y legal. En general, este análisis va en congruencia con los diferentes acontecimientos nacionales y globales el cual permite trazar una ruta para las empresas de diferentes sectores. En este caso, en el sector joyero se presentan diversos factores:

A nivel político y legal, a pesar que hay factores nacionales importantes que generan gran incertidumbre como el cambio de nuevo gobierno, la corrupción y el cambio de leyes fiscales; e internacionales como la situación actual en Venezuela, las empresas de

Colombia se ven obligadas a seguir estas nuevas reglas del juego y su prioridad debe radicarse en adaptarse a las mismas para sobrevivir, de esa forma logran un menor impacto de las consecuencias políticas en Colombia y en mundo.

A nivel económico, hay expectativas positivas de crecimiento en Colombia, como lo demostró el último informe de crecimiento del DANE. Esto muestra que el país está en una senda de recuperación económica. Las empresas deben esperar que la economía se fortalezca lo suficiente, pero deben comenzar a ejecutar sus estrategias de crecimiento prontamente para estar preparados para el crecimiento sostenible. De igual forma, existen expectativas para en el mercado internacional, Estados Unidos es un mercado atractivo, como lo refleja su situación económica, sin embargo, con sus políticas proteccionistas, se está cerrando al mundo. Las compañías del sector deben tener siempre en cuenta este mercado para la internacionalización del negocio, sin embargo, es un mercado para posicionar en el mediano plazo.

A nivel social y ambiental, existe siempre un estigma del sector joyero, sin embargo, se debe seguir trabajando para cambiar los estereotipos a nivel social los cuales impactaran positivamente sobre el desarrollo del negocio. Las expectativas a nivel tecnológico son muy altas., debido a la aceleración de la tecnología en general. Esto permitirá obtener beneficios en todos los niveles de las compañías generando oportunidades de crecimiento y de expansión del negocio a un costo menor.

En el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se puede concluir que el poder de negociación con los proveedores es el factor más fuerte para el sector joyero en Santander, esto se debe a la las facilidades de apalancamiento con los proveedores, los descuentos que se pueden generar y las alianzas estratégicas que están dispuestos a negociar con los fabricantes de

joyería. De igual forma, tres fuerzas son significativas para el sector joyero en Santander: el poder de negociación con los clientes, la amenaza de productos sustitutos como la bisutería de diseño y la rivalidad entre competidores existentes. Una fuerza de Porter se considera que no tiene una relevancia considerable: la rivalidad entre competidores existentes, cuyas barreras de entrada son muy altas para el sector.

8. Análisis Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)

Según Serna (2015), el perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades de una empresa. De esta forma, analizando su impacto e importancia, se puede determinar si un factor dado en el entorno de la empresa puede constituir una oportunidad o una amenaza para la organización.

Serna, Igualmente expone una metodología específica para la elaboración de la matriz POAM. Se proponen 6 pasos a seguir, los cuales serán liderados por el gerente de Vekior Joyeros de Santander, conformando un grupo estratégico que permitirá llevar a cabalidad la totalidad del análisis: información preliminar sobre cada uno de los grupos de análisis, identificación de oportunidades y amenazas mediante tormenta de ideas, agrupación de éstas en los grupos de análisis, calificación y prioridad en cada factor, medición del impacto para el negocio e interpretar la matriz para el negocio.

8.1. Gestión Preliminar

El grupo estratégico de la empresa está conformado por los siguientes miembros de la organización y personas externas a ella:

- Cristian Fabián Espinosa Cáceres: gerente general de la compañía. En sus labores primordiales se encuentra la directriz estratégica de la empresa, gestión financiera, gestión comercial y relacionamiento público.
- Andrea Espinosa Cáceres: subgerente de la empresa. En sus labores primordiales se encuentran la gestión de la producción, supervisión contable, servicio post venta y relacionamiento con clientes.
- Jesús Ariel Albarracín Corzo: jefe de producción. Entre sus labores se encuentran aseguramiento del proceso productivo, aseguramiento de la calidad del producto, relacionamiento con proveedores.
- Giovanni Montoya: director de contenido de Grupo Ágora S.A.S. Consultor externo de la compañía, quien brinda información económica confiable para la toma de decisiones oportuna de la empresa.
- William Amaya Galvis: gerente DiJoyas, empresario con gran trayectoria en el sector de la joyería en Colombia.
- Napoleón Espinosa: gerente de Napoleón Joyeros. Empresario con gran trayectoria en el sector de la joyería.

Tabla 6.

Categorías que la gerencia propone para el desarrollo

Económicos	Relacionados con el comportamiento de la economía, a nivel nacional e internacional.
Políticos/legales	Relacionados con la asignación del poder en los gobiernos nacionales, departamentales y municipales (normas, leyes y reglamentos).
Ambientales	Relacionados con la cultura ambientalista a nivel nacional e internacional. Uso de recursos y responsabilidad ambiental empresarial (normatividades). También se tiene en cuenta la normatividad relacionada con a la extracción de la materia prima
Tecnológicos	Relacionados con el desarrollo de maquinaria, herramientas, proceso y materiales.
Sociales	Relacionados con el modo de vivir de las personas, sus valores y creencias.
Mercado	Relacionados con los competidores, proveedores y clientes, así como la aparición de productos sustitutos y nuevos competidores.

8.2. Desarrollo del Análisis

8.2.1. Fuentes de información. Las fuentes de información primarias y secundarias que se utilizan en este análisis corresponde al análisis del entorno de la compañía: el análisis PESTEL (macroentorno), el análisis de las 5 fuerzas de Porter y un análisis de benchmarking externo (microentorno), cuyos informes ha sido expuestos previamente en este documento.

8.2.2. Identificación de oportunidades y amenazas. Se pueden ver las oportunidades y amenazas del entorno en el anexo 5.

8.3. Elaboración del POAM

En la tabla 9, se encuentra la matriz POAM, donde se priorizo y se calificó los factores externos, se calificó el impacto y la probabilidad de ocurrencia de cada factor. Cabe aclarar que el estudiante se basó en la metodología expuesta por Serna (2015), sin embargo, se tomó la libertad de realizar las modificaciones que creyó pertinente para el óptimo análisis de la matriz, para Vekior Joyeros de Santander.

Tabla 7.

Matriz POAM

Factores	Categoría	Oportunidad	Amenaza	Impacto	Calificación
Económicos					7,9
Aumento de las exportaciones en Colombia	Económico	8		7	7,5
Devaluación del peso respecto al dólar	Económico	5		8	6,5
Aumento de transito de extranjeros en Colombia	Económico	8		10	9
Crecimiento del PIB en Colombia	Económico	8		10	9
Formalización de la economía	Económico	7		6	6,5
Economía naranja	Económico	9		9	9
Dependencia económica del sector hidrocarburos	Económico		9	5	7
Contrabando	Económico		9	9	9
Poco acceso a productos financieros	Económico		6	10	8
Político					7,00
Políticas laborales	Político/legal	4		5	4,5
Implementación de los acuerdos de paz	Político/legal	3		8	5,5
Registro Único de Minerales (RUCOM)	Político/legal	8		8	8
Corrupción en Colombia	Político/legal		10	6	8

Aumento cargas impositivas y cambios de reglas fiscales	Político/legal	9	9	9
Trabas para explotación de joyería	Político/legal	7	6	6,5
Plan Ordenamiento Territorial POT	Político/legal	8	8	8
Falta de asociación gremial de joyería en Santander	Político/legal	8	5	6,5
Ambiental				5,2
Preocupación por el medio ambiente	Ambiental	5	6	5,5
Sello Fairmined	Ambiental	2	5	3,5
Estereotipo sobre proceso de joyería sobre el medio ambiente	Ambiental	8	5	6,5
Mercado				7,8
Fácil Acceso a la información de la industria Joyera	Mercado	8	6	7
Altas barreras de entrada a los competidores	Mercado	7	7	7
Acceso a plataformas de comercialización (ferias)	Mercado	9	9	9
3 temporadas al año de joyería	Mercado	10	8	9
Disminución oferta materia prima	Mercado	8	10	9
Informalidad compra materia prima	Mercado	3	9	6
Competencia desleal	Mercado	7	5	6
Cultura de pagos de clientes	Mercado	8	9	8,5
Entrada de productos sustitutos (diseñadores de bisutería)	Mercado	10	8	9
Social				7,1
Tradición orfebre en Santander	Social	8	2	5
Formación M.O calificada	Social	8	8	8
Preferencia mundial por esmeraldas colombianas	Social	7	10	8,5
Noticias falsas en redes sociales	Social	5	9	7
Inseguridad para agentes comerciales	Social	8	8	8
Poca apreciación de la esmeralda por los colombianos	Social	8	4	6
Tecnológico				8,3
Conectividad del país	Tecnológico	8	8	8
Marketing digital por redes sociales	Tecnológico	9	9	9
Plataformas de pago online	Tecnológico	8	9	8,5
Acceso a tecnología y maquinaria especializada	Tecnológico	7	9	8
Globalización de la información	Tecnológico	9	9	9
Tecnología Blockchain	Tecnológico	8	6	7
Delincuencia digital	Tecnológico	9	9	9
Poco acceso a la tecnología de talla de esmeraldas	Tecnológico	7	9	8

Nota: La matriz POAM de Vekior Joyeros de Santander, mide el nivel de ocurrencia e impacto para la compañía de los factores que pueden conllevar a oportunidades y amenazas, las cuales se

clasificaron en 6 grupos de análisis (económico, político, ambiental, mercado, social y tecnológico).
Fuente: Elaboración propia.

Se realizó para cada grupo un promedio de la puntuación de cada factor que se ve reflejado en la tabla 10.

Tabla 8.

Ranking grupos de análisis matriz POAM Vekior Joyeros De Santander.

Grupo de análisis	Calificación Promedio
Tecnológico	8,3
Económicos	7,9
Mercado	7,8
Social	7,1
Político	7,0
Ambiental	5,2

Cómo se puede observar, la ocurrencia e impacto de oportunidades y amenazas de índole tecnológico son muy altas, destacando oportunidades como el marketing digital por redes sociales, plataformas de pago online y globalización de la información, así como detectando grandes amenazas como la delincuencia digital.

El grupo de análisis económico presenta la segunda puntuación más alta, detectando oportunidades como el aumento de transito de extranjeros en Colombia, el crecimiento del PIB 2018 y el auge de la economía naranja. Así mismo, se detectan amenazas como el contrabando y el poco acceso a los productos financieros. De igual forma, el grupo de análisis de mercado obtuvo una puntuación similar al económico, destacando oportunidades globales como el acceso a plataformas de comercialización de joyería (ferias internacionales), y locales como las temporadas destacadas que estimulan el mercado de la

joyería en Colombia. También se detectaron amenazas considerables como la disminución de la materia prima y la entrada de productos sustitutos como la bisutería de diseñador.

El ámbito social y ámbito político, la ocurrencia e impacto de sus factores no presentan una puntuación tan alta como los tres anteriores. Sin embargo, existen factores a considerar como la preferencia mundial por las esmeraldas colombianas (oportunidad social) y el aumento de cargas impositivas y cambios de reglas fiscales (amenaza política).

Finalmente, el ámbito ambiental es el que genera una menor ocurrencia e impacto de todos los factores de análisis, el cual destaca la amenaza de la creación de estereotipos sobre el impacto del proceso de joyería sobre el medio ambiente.

8.4. Conclusión POAM

Como conclusión del análisis POAM, hecho para el entorno de la empresa Vekior Joyeros de Santander, la gerencia determina que los esfuerzos para crear oportunidades y mitigar amenazas deben ser enfocados principalmente a estrategias que permitan desarrollar y explicar el ámbito tecnológico, económico y de mercados. Sin embargo, se deben tener en cuenta, en menor proporción estrategias tipo sociales y policías que cubran ciertas oportunidades y amenazas claras. Con respecto al ámbito ambiental, se decide no hacer estrategias que fomenten oportunidades o mitiguen amenazas, a menos que las condiciones del entorno cambien y lo amerite.

9. Benchmarking Interno

Para el desarrollo del estudio del benchmarking interno, se decide hacer un enfoque en las buenas prácticas de cada uno de los trabajadores de la empresa, por lo que la gerencia decide hacer unas entrevistas informales con cada uno de los trabajadores de la empresa, incluyendo al gerente. Para evitar distorsión de la información, se decidió que la entrevista la hace una sola persona de la empresa: Oscar Julián Espinosa Cáceres, asistente de gerencia, el cual preparó y ejecuto las entrevistas. El capital humano de la empresa es actualmente 19 personas, que se distribuyen en diferentes áreas de trabajo.

9.1. Indicadores

Los indicadores que se tendrán en cuenta para el estudio son los siguientes:

- Organización del puesto de trabajo: Que actividades ejecutan para mantener el orden en el que esta su puesto de trabajo, antes, durante y después de la ejecución de sus tareas. Se tienen en cuenta factores como clasificación de elementos útiles en su puesto de trabajo, organización de herramientas, insumos y papeleo, limpieza del puesto de trabajo, organización de inventarios (si los tiene de materia prima, producto en proceso o producto terminado).
- Distribución del tiempo: Que actividades ejecutan para distribuir su tiempo de la mejor forma posible.
- Forma de ejecución de sus tareas: De qué forma ejecutan sus labores cotidianas y que impacto tienen en la productividad de sus labores.
- Trabajo en equipo: Que **actividades** realizan al momento de trabajar en equipo, ya sea con compañeros de la misma área o compañeros de otras áreas.

- Comunicación con otras áreas de trabajo claves: Que prácticas de comunicación realizan al momento de trabajar con compañeros de otras áreas.

9.2. Conversaciones con Stakeholders de Vekior joyeros

Para completar la información que permita realizar el análisis de perfil de capacidad interna (PCI), se debe obtener información tanto interna como externa de la compañía. El estudiante sugirió practicar una serie de entrevistas no formales a algunos de los stakeholders de Vekior Joyeros de Santander, que permitan posteriormente descubrir fortalezas y debilidades de la compañía, insumo esencial de la matriz PCI.

9.2.1. Los stakeholders entrevistados

- Empleados de la compañía
- Clientes de la compañía.
- Proveedores de la compañía.
- Acreedores (no bancarios) de la compañía.
- Directivos de la compañía.
- Socios de la compañía.

9.2.2. Temas de las entrevistas

- Empleados de la compañía
- Experiencia en general trabajando en la compañía.
- Clima organizacional.
- Relación con los jefes.
- Sensación de estabilidad laboral.
- Procesos aplicables a su trabajo.
- Resolución de conflictos internos.

- Trabajo en equipo y comunicación.
- Tecnología aplicada en sus labores.
- Sentido de pertenencia.

9.2.3. Clientes de la compañía

- Satisfacción de cliente.
- Servicio post venta de la compañía.
- Rotación de productos de la compañía.
- Portafolio de productos que ofrece la compañía.
- Servicio en la venta de productos.
- Impacto del producto en los clientes finales.
- Imagen corporativa.

9.2.4. Proveedores de la compañía

- Relación de confianza con la compañía.
- Percepción de la compañía.
- Cumplimiento de responsabilidades financieras por parte de la compañía.
- Imagen corporativa.

9.2.5. Acreedores de la compañía

- Relación de confianza con la compañía.
- Cumplimiento de responsabilidades financieras por parte de la compañía.

9.2.6. Directivos de la compañía

- Participación de mercado.
- Posicionamiento de la compañía.

- Imagen corporativa y responsabilidad social.
- Recordación de marca.
- Fuerza de producto y exclusividad.
- Estructura de costos y gastos.
- Indicadores y capacidad financiera.
- Capacidad de proyección y adaptación al cambio.
- Desempeño de recursos humanos.
- Curva de experiencia.
- Capacidad tecnológica de la compañía.
- Relación con los stakeholders de la compañía.
- Capacidad directiva.

9.2.7. Socios de la empresa:

- Imagen de la compañía.
- Rentabilidad de la compañía.

9.3. Resultados

En el anexo 7 se puede observar las preguntas inferidas a los stakeholders de la compañía. Los datos fueron tabulados y analizados por la gerencia compañía. Del análisis realizado se pudieron inferir diferentes factores, para luego categorizar si dichos factores fueron una fortaleza o una debilidad de la compañía. Posteriormente se categorizo el nivel de cada factor de 1 a 5 (siendo 1 la menos intenso y 5 el más intenso), y el impacto que este factor genera dentro de la empresa (muy bajo, bajo, medio, alto, muy alto). En la tabla 11 se

muestra el análisis hecho por la gerencia y su grupo de análisis, para los clientes internos (trabajadores de la compañía), clientes, proveedores, acreedores y socios.

Tabla 9.

Factores cliente interno

	Factores	Fortaleza/ Debilidad	Nivel	Impacto
Cliente Interno	Experiencia de trabajo en la empresa	Fortaleza	4	Alto
	Clima organizacional	Debilidad	4	Muy Alto
	Relación Jefes	Fortaleza	4	Alto
	Estabilidad laboral	Fortaleza	5	Alto
	Oportunidades de mejora	Debilidad	5	Medio
	Resolución conflictos internos	Debilidad	4	Alto
	Trabajo en equipo	Fortaleza	2	Alto
	Comunicación entre compañeros	Debilidad	5	Muy Alto
	Lealtad y sentido de pertenencia	Fortaleza	4	Muy Alto
	Innovación tecnológica	Debilidad	4	Medio
	Factores	Fortaleza / Debilidad	Nivel	Impacto
Cliente Externo	Experiencia de compra	Fortaleza	5	Muy Alto
	Servicio postventa	Fortaleza	4	Alto
	Rotación de productos en el negocio	Debilidad	4	Muy Alto
	Impacto de productos en cliente final	Fortaleza	3	Alto
	Imagen corporativa	Debilidad	4	Alto
	Recordación de marca	Debilidad	5	Muy Alto
	Valor agregado de producto	Fortaleza	5	Muy Alto
	Factores	Fortaleza / Debilidad	Nivel	Impacto
Proveedores	Confianza en la compañía	Fortaleza	5	Muy Alto
	Responsabilidades financieras	Debilidad	4	Alto
	Imagen corporativa	Debilidad	4	Alto
	Factores	Fortaleza / Debilidad	Nivel	Impacto
Acreedores	Confianza en la compañía	Fortaleza	4	Muy Alto
	Responsabilidades financieras	Fortaleza	2	Alto
	Factores	Fortaleza / Debilidad	Nivel	Impacto
Socios	Imagen de la empresa	Fortaleza	3	Alto
	Rentabilidad de los socios	Fortaleza	4	Muy Alto

Así mismo, en la tabla 12 se evidencian las fortalezas y debilidades percibidas directamente por los clientes internos, clientes externos, proveedores y acreedores.

Tabla 10.

Percepción de debilidades y fortalezas de stakeholders

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
Percibidas por el cliente interno	Comunicación asertiva	Solidez Organizacional
	Relacionamiento entre colaboradores	Potencial en el posicionamiento del mercado
	Proyección de compras	Visión de crecimiento
	Organización interna (instructivos, manual de funciones, cultura de trabajo)	Liderazgo de calidad humana
	Límites entre líderes y colaboradores (jerarquía)	Calidad en los Productos
		Cumplimiento de metas
		Estabilidad del talento humano
		Oportunidades de crecimiento profesional
Percibidas por el cliente externo	Precios altos poco competitivos	Innovación y diseños visualmente agradables
	Imagen corporativa	Calidad en terminado
	Pocas líneas de diseño	Organización
	Diseños monótonos	Fidelización de clientes
	Material del producto (en ocasiones se vuelve negro)	Servicio al cliente
	Diseños Personalizados	Estética
	Imagen de los productos (Catalogo de fotografías)	Estrategia de ventas
	Página web	Gestión Postventa
	Rotación de productos	Busca internacionalización (ferias)
		Infraestructura (capacidad de producción)
Percibidas por los proveedores y acreedores		Comunicación efectiva (cliente - proveedor)
	Precios poco competitivos	Calidad
	Contacto con Proveedores	Innovación
	Compromiso de algunos colaboradores	Propuesta (plata y engaste esmeralda)
	Nicho de mercado pequeño	Dirección Joven
	Volatilidad en las ventas	Pensamiento estratégico

	(temporadas)	
	Poco manejo de mercados digitales	Proyección
	Pago Oportuno	Organización
		Infraestructura

Como se puede observar, estos stakeholders de la empresa, tienen una percepción específica de la empresa, donde en algunos casos resaltan factores positivos como la calidad de producto, diseño, gestión humana, servicio postventa y solidez organizacional, los cuales se pueden catalogar como fortalezas. Así mismo, existen otros factores como la rotación de productos, imagen corporativa, precios y ausencia de marca como debilidades.

El análisis de la percepción de las directivas de la empresa, se presentará a continuación junto con el perfil de capacidad interna (PCI).

10. Perfil de Capacidad Interna (PCI)

El perfil de capacidad interna (PCI), se usará para evaluar las fortalezas y debilidades de Vekior Joyeros de Santander, en relación con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo. Para realizar el PCI se tendrán en cuenta el benchmarking interno, la percepción de los stakeholders de la compañía. (Serna, 2015, Gerencia estratégica).

Al igual que la matriz POAM, Serna, 2015, propone una metodología específica para la elaboración del PCI, la cual será tomada por la gerencia de Vekior Joyeros de Santander: en primer lugar, se alistaré la información previa para el análisis, la cual fue recolectada y procesada como se puede ver en capítulos anteriores, se conformará un grupo estratégico

para posteriormente identificar las fortalezas y debilidades de la compañía por medio de una tormenta de ideas, luego se procederá a priorizar y calificar los factores y posteriormente de clasificará el impacto de cada uno para finalmente realizar el análisis estratégico cuyo resultado será la matriz del PCI.

10.1. Gestión preliminar

Dado que el grupo estratégico debe conocer de fondo la empresa, por consiguiente, está conformado por los siguientes miembros de la organización:

- Cristian Fabián Espinosa Cáceres: gerente general de la compañía. En sus labores primordiales se encuentra la directriz estratégica de la empresa, gestión financiera, gestión comercial y relacionamiento público.
- Andrea Espinosa Cáceres: subgerente de la empresa. En sus labores primordiales se encuentran la gestión de la producción, supervisión contable, servicio post venta y relacionamiento con clientes.
- Jesús Ariel Albarracín Corzo: jefe de producción. Entre sus labores se encuentran aseguramiento del proceso productivo, aseguramiento de la calidad del producto, relacionamiento con proveedores.
- Andrea del Pilar Hernández: Encargada de control de materiales, quien tabulo los datos de la percepción de los stakeholders y representante de los empleados de Vekior Joyeros.

Las categorías que la gerencia propone para el desarrollo del análisis son:

- Capacidad Directiva.

- Capacidad competitiva o de mercado.
- Capacidad financiera.
- Capacidad tecnológica.
- Capacidad de gestión del talento humano.

10.2. Elaboración PCI

En la tabla 13, se encuentra la matriz PCI, donde se priorizo y se calificó los factores internos, se calificó el grado de intensidad y el impacto de cada fortaleza y debilidad.

Tabla 11.

Matriz PCI

Factores	Categoría	Fortaleza	Debilidad	Impacto	Calificación
Competitivos Fortalezas					8,33
Experiencia de compra cliente	Competitiva	9		9	9
Servicio Postventa	Competitiva	10		8	9
Fuerza de producto: calidad, exclusividad, impacto.	Competitiva	9		9	9
Lealtad cliente	Competitiva	7		8	7,5
Valor agregado	Competitiva	7		10	8,5
Innovación en diseño	Competitiva	9		9	9
Línea de producto diferenciadora (plata con esmeraldas)	Competitiva	10		10	10
Infraestructura	Competitiva	5		6	5,5
Disponibilidad de insumo con los proveedores	Competitiva	9		4	6,5
Fuerza de producto: Exclusividad	Competitiva	8		9	8,5
Fuerza de producto: Impacto	Competitiva	6		8	7
Participación de mercado nacional	Competitiva	8		10	9
Participación en ferias	Competitiva	5		10	7,5

internacionales				
Estrategia de ventas	Competitiva	9	10	9,5
Flexibilidad en la producción en mano de obra	Competitiva	9	10	9,5
Competitivos Debilidades				7,13
Oportunidades de mejora	Competitiva	6	5	5,5
Proyección de compras	Competitiva	5	4	4,5
Rotación de producto	Competitiva	8	9	8,5
Altos precios	Competitiva	8	5	6,5
Fotografía de calidad para productos	Competitiva	8	8	8
Cartera	Competitiva	7	8	7,5
Modelo de ventas	Competitiva	7	9	8
Inversión de I+D	Competitiva	10	8	9
Portafolio de línea de productos	Competitiva	9	9	9
Catálogo de producto profesional	Competitiva	8	8	8
Nivel alto de inventarios	Competitiva	9	4	6,5
Etiquetaje y embalaje de producto	Competitiva	6	3	4,5
Directivos fortalezas				7,75
Liderazgo	Directivo	8	10	9
Confianza de los stakeholders	Directivo	8	8	8
Solidez organizacional	Directivo	6	7	6,5
Dirección con visión joven	Directivo	8	8	8
Cobertura y posicionamiento en mercado nacional	Directivo	8	7	7,5
Participación en ferias internacionales	Directivo	9	10	9,5
Adaptabilidad al cambio	Directivo	7	9	8
Uso de planes estratégicos	Directivo	6	9	7,5
Evaluación y pronósticos del medio	Directivo	4	8	6
Comunicación y control gerencial	Directivo	8	8	8
Habilidad de atraer y retener personal competitivo	Directivo	9	8	8,5
Sistemas de control	Directivo	3	10	6,5
Directivos debilidades				7,42
Sistema de toma de decisiones	Directivo	9	10	9,5
Resolución de conflictos internos	Directivo	4	8	6
Imagen corporativa	Directivo	6	10	8

Recordación de marca	Directivo	10	10	10
Poca o nula internacionalización	Directivo	8	10	9
Responsabilidades financieras	Directivo	4	3	3,5
Nicho de mercado	Directivo	8	4	6
Responsabilidad social	Directivo	9	6	7,5
Alineamiento de la estrategia	Directivo	4	10	7
Alianzas estratégicas	Directivo	7	6	6,5
Habilidad para responder a la tecnología cambiante	Directivo	4	10	7
Evaluación de gestión	Directivo	8	10	9
Financieros fortalezas				6,9
Rentabilidad	Financiero	7	10	8,5
Fondeo con generación interna de recursos	Financiero	6	5	5,5
Acceso a capital cuando se requiere	Financiero	4	9	6,5
Rotación sobre el activo	Financiero	9	8	8,5
Estabilidad en costos	Financiero	4	7	5,5
Financieros Debilidades				8,2
Liquidez	Financiero	8	10	9
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento	Financiero	8	8	8
Costos financieros	Financiero	7	9	8
Habilidad para competir con precios	Financiero	8	6	7
Facilidad para salir del mercado	Financiero	8	10	9
Talento Humano fortalezas				7,50
Experiencia de trabajo	Talento Humano	8	8	8
Estabilidad laboral	Talento Humano	9	7	8
Trabajo en equipo	Talento Humano	4	8	6
Sentido pertenencia	Talento Humano	7	9	8
Nivel académico de talento humano	Talento Humano	7	8	7,5
Mano de obra calificada y especializada	Talento Humano	8	6	7
Motivación clientes internos	Talento Humano	8	8	8
Curva aprendizaje	Talento Humano	6	7	6,5
Nivel de remuneración	Talento Humano	6	8	7
Accidentalidad	Talento Humano	10	8	9
Absentismo y retiros	Talento Humano	7	8	7,5
Talento Humano debilidades				6,94

Clima organizacional	Talento Humano	9	9	9
Comunicación no asertiva	Talento Humano	9	8	8,5
Indicadores de desempeño	Talento Humano	9	9	9
Estructura jerárquica	Talento Humano	7	5	6
Brechas de convivencia entre compañeros	Talento Humano	7	6	6,5
Proceso de selección de personal	Talento Humano	5	7	6
Comunicación asertiva	Talento Humano	6	5	5,5
Espacios de esparcimiento	Talento Humano	3	7	5
Tecnológico fortalezas				6,33
Tecnología utilizada en los procesos de producción	Tecnológico	4	8	6
Aplicación de la tecnología en computadores	Tecnológico	6	8	7
Flexibilidad en la producción con base tecnológica	Tecnológico	4	8	6
Tecnológico debilidades				8,5
Innovación tecnológica	Tecnológico	10	9	9,5
Manejo de canales digitales	Tecnológico	7	10	8,5
Economía de escala	Tecnológico	10	5	7,5
Habilidad y técnica de manufactura	Tecnológico	10	7	8,5
Capacidad de innovación	Tecnológico	7	8	7,5
Nivel tecnológico	Tecnológico	9	9	9
Aplicación móvil para clientes	Tecnológico	10	8	9

Fuente: Elaboración propia

10.3. Análisis Matriz PCI

La matriz PCI de Vekior joyeros de Santander, mide las fortalezas y debilidades que presenta la empresa, así como el impacto que estas tienen dentro de la organización, las cuales se clasificaron en 5 grupos de análisis que se pueden observar en la tablas 14 y 15.

Tabla 12.

Ranking grupos de análisis de fortalezas PCI Vekior joyeros de Santander

Grupo de análisis (fortalezas)	Calificación promedio
Competitivos	8,33
Directivos	7,75
Talento Humano	7,5
Financieros	6,9
Tecnológico	6,33

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13.

Ranking grupos de análisis de debilidades PCI Vekior joyeros de Santander

Grupo de análisis (debilidades)	Calificación promedio
Tecnológico	8,5
Financiera	8,2
Directivos	7,42
Competitivos	7,13
Talento Humano	6,94

Fuente: Elaboración propia

Cómo se puede observar, el grupo de análisis con fortalezas más relevantes y que generan más impacto en la compañía, es el grupo competitivo, donde se puede resaltar la línea de producto innovadora de plata con esmeralda, la fuerza de producto, el servicio postventa y la participación del mercado nacional. Así mismo el grupo que analiza el factor directivo y de talento humano presentan una calificación significativa, donde resaltan el liderazgo, la confianza de los stakeholders, la participación en ferias internacionales, la

habilidad para atraer a gente creativa y la visión empresarial (directivo), así como los bajos índices de accidentalidad, la experiencia de trabajo, la estabilidad laboral y el sentido de pertenencia (talento humano). En contraste, los grupos de análisis menor calificado son lo relacionado con las fianzas de la empresa y el componente tecnológico.

Por otro lado, en cuanto a las debilidades más relevantes y que generan mayor impacto en la empresa, es el componente tecnológico y financiero, donde resaltan debilidades como la innovación tecnológica, el poco manejo de canales digitales y el nivel tecnológico de la empresa; así como la liquidez y la facilidad para salir del mercado (financiero). Las debilidades de tipo directivo y competitivo presentan una calificación media, donde existen factores como la poca recordación de marca e imagen corporativa, la ausencia de un sistema de decisiones y de gestión, la poca o nula internacionalización (directivos), la poca inversión en I+D y un portafolio de productos limitado a un solo mercado (competitivos). Por último la arista de talento humano presenta debilidades en las que se debe prestar atención como el clima organizacional y los indicadores de desempeño.

11. Análisis DOFA

El análisis DOFA son las siglas de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, siendo complemento del PIC y la matriz POAM, el análisis DOFA ayuda a determinar si la organización está bien capacitada para desempeñarse en su medio. Cuanto más competitiva en comparación con sus competidores, más posibilidades de éxito. (Serna, 2105).

Una vez desarrollado la matriz POAM y el PCI de Vekior Joyeros, se procede a realizar la primera etapa del análisis de vulnerabilidad. El objetivo de realizar este análisis es diseñar las estrategias ideales para la compañía, que acoplen las tendencias del medio (las oportunidades y amenazas), así como las capacidades internas de la empresa (fortalezas y debilidades), creando estrategias que permitan aprovechar las fortalezas, prevenir el efecto de las debilidades, utilizar a tiempo las oportunidades y anticiparse a las amenazas.

11.1. Procedimiento análisis DOFA

Serna (2015), propone la siguiente metodología para el desarrollo del análisis DOFA:

1. Elaboración de la hoja de trabajo: agrupación de factores clave de la matriz POAM y el PCI.
2. Selección de factores claves de éxito.
3. Ponderación de los factores.
4. Realización matriz DOFA: se relaciona amenazas, fortalezas, oportunidades y debilidades y se plantean estrategias que se relacionen entre sí (estrategias F-O, F-A, D-O, D-A).

11.2. Elaboración de Hoja de Trabajo

La hoja de trabajo, tiene como insumo la matriz POAM y el análisis PCI, donde se extraerán los factores claves de cada uno de ellos. En la tabla X se encuentra la hoja de

trabajo, donde se encuentran las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que la gerencia consideró claves luego de los análisis posteriores.

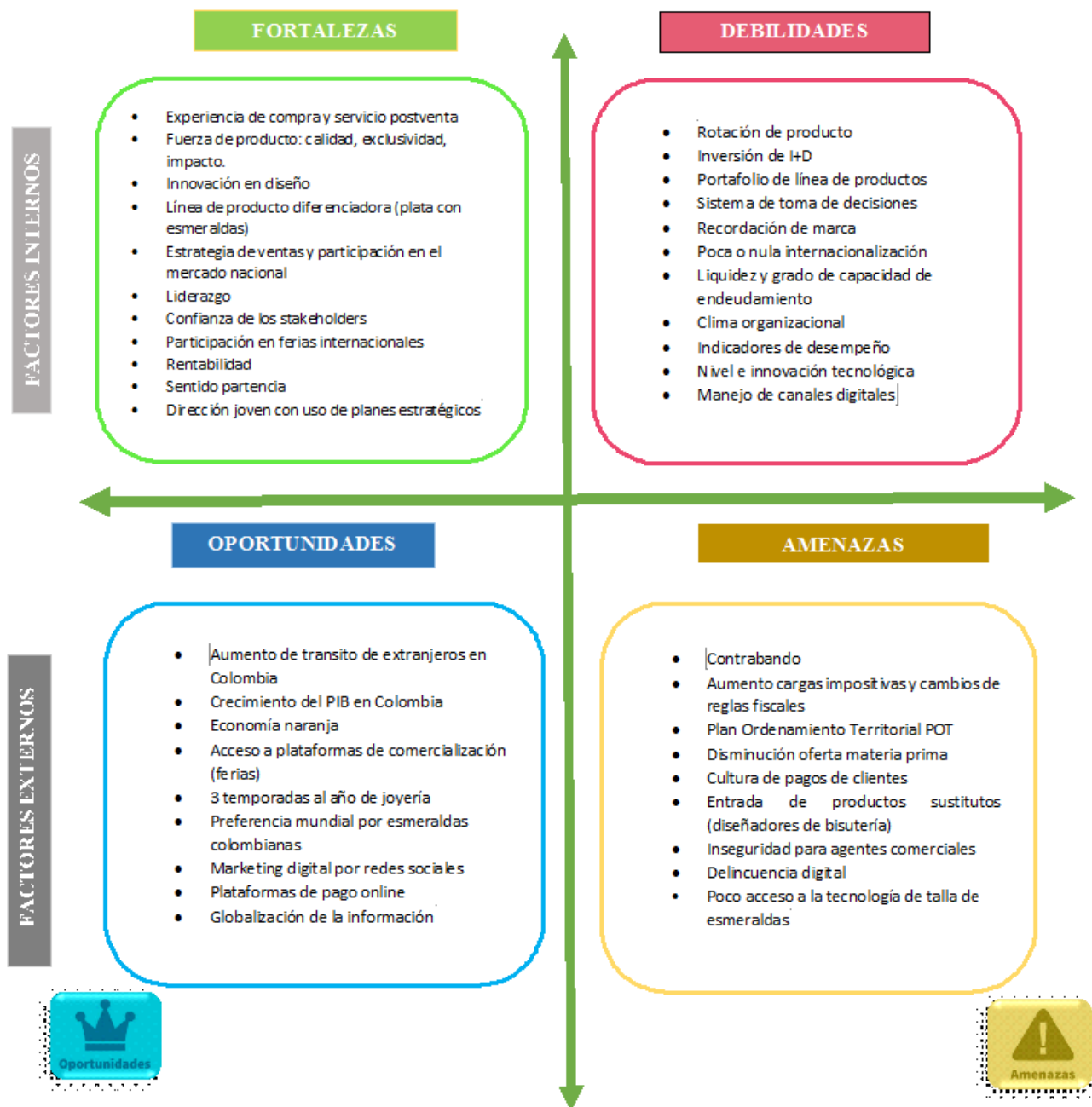


Figura 8. Hoja de trabajo. Oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, Vekior Joyeros de Santander

11.3. Selección de Factores Claves de Éxito (FCE) y Ponderación

Con las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que la gerencia considero como factores clave, se realiza la selección de factores claves de éxito (FCE), los cuales se escogen mediante una calificación de impacto. Para esta calificación, se toma en cuenta las matrices POAM y PCI, donde cada factor tiene una calificación de impacto. Sin embargo, la gerencia decide hacer una nueva calificación, congruente con los análisis anteriores, que desempaten ciertos factores, tendiendo en cuenta que los FCE son determinantes para el éxito o fracaso del negocio. En la tabla 14 se muestra la matriz de impactos DOFA, donde los factores resaltados son los considerados como FCE.

Tabla 14.

Matriz de impacto DOFA con los FCE para Vekior Joyeros de Santander

Oportunidades	Calificación	Amenazas	Calificación
Preferencia mundial por esmeraldas colombianas	10	Plan Ordenamiento Territorial POT	9,5
Acceso a plataformas de comercialización (ferias)	9,5	Contrabando	9
Marketing digital por redes sociales	9,5	Aumento cargas impositivas y cambios de reglas fiscales	9
Aumento de transito de extranjeros en Colombia	9	Disminución oferta materia prima	9
Economía naranja	8,5	Entrada de productos sustitutos (diseñadores de bisutería)	9
Crecimiento del PIB en Colombia	8,5	Cultura de pagos de clientes	8,5
Plataformas de pago online	8,5	Delincuencia digital	8,5
3 temporadas al año de joyería	8	Inseguridad para agentes comerciales	8
Globalización de la información	8	Poco acceso a la tecnología de talla de esmeraldas	7,5
Fortalezas	Calificación	Debilidades	Calificación
Línea de producto diferenciadora (plata con esmeraldas)	10	Portafolio de línea de productos	10
Experiencia de compra y servicio	9,5	Recordación de marca	10

postventa			
Fuerza de producto: calidad, exclusividad, impacto.	9,5	Sistema de toma de decisiones	9,5
Innovación en diseño	9,5	Poca o nula internacionalización	9,5
Participación en ferias internacionales	9,5	Clima organizacional	9,5
Rentabilidad	9,5	Liquidez y grado de capacidad de endeudamiento	9
Liderazgo	9	Manejo de canales digitales	9
Confianza de los stakeholders	8,5	Rotación de producto	8,5
Estrategia de ventas y participación en el mercado nacional	8	Nivel e innovación tecnológica	8,5
Sentido pertenencia, estabilidad laboral y experiencia de trabajo	8	Inversión de I+D	8
Dirección joven con uso de planes estratégicos	8	Indicadores de desempeño	7,5

Las FCE seleccionados son los siguientes:

Fortalezas

- F1: Línea de producto diferenciadora (plata con esmeraldas)
- F2: Experiencia de compra y servicio postventa
- F3: Fuerza de producto: calidad, exclusividad, impacto.
- F4: Innovación en diseño
- F5: Participación en ferias internacionales
- F6: Rentabilidad
- F7: Liderazgo
- F8: Confianza de los stakeholders

Debilidades

- D1: Portafolio de línea de productos
- D2: Recordación de marca
- D3: Sistema de toma de decisiones
- D4: Poca o nula internacionalización
- D5: Clima organizacional
- D6: Liquidez y grado de capacidad de endeudamiento
- D7: Manejo de canales digitales
- D8: Rotación de producto

11.4. Matriz de Confrontación

Una vez finalizada la matriz DOFA, se procede a vincular las amenazas y las oportunidades con las fortalezas y debilidades de la compañía. Para este procedimiento, se tomó como referencia la matriz DOFA, presentada anteriormente, en la cual se cuantificaron los factores en función de la relación que hay entre cada una de ellas. Para valorar cada relación, se utilizó una escala de 1 a 10, donde 1 se considera una relación nula y 10 una relación muy alta. (UC, 2014). Para establecer el nivel de cada relación, se hicieron preguntas como las siguientes:

- Si se acentúa una fortaleza, ¿Cómo se puede aprovechar mejor la oportunidad?
- Si se supera una debilidad, ¿Se puede aprovechar mejor la oportunidad?
- Si se acentúa una fortaleza, ¿Se puede minimizar la amenaza?
- Si se supera una debilidad, ¿Se puede minimizar la amenaza?

En el anexo 8, se puede apreciar la matriz de confrontación de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de Vekior Joyeros de Santander.

Con base a los resultados de la matriz de confrontación, se puede obtener una priorización de los factores, lo que permite enfocar las estrategias en los factores claves. El cuadro 15 muestra la priorización de los factores para Vekior Joyeros de Santander

Tabla 15.

Priorización por relación de FCE. Fuente: Elaboración propia

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
D8	O2	F6	A5
D4	O3	F1	A4
D6	O5	F4	A1
D3	O1	F5	A3
D1	O4	F3	A1
D2		F2	
D7		F7	
D5		F8	

De igual forma, de la matriz de confrontación también se puede concluir que la relación entre oportunidades y fortalezas; así como oportunidades con debilidades, es más estrecha que la relación entre amenazas y fortalezas, y amenazas y debilidades.

11.5. Matriz de Posición estratégica y evaluación de la acción (PEEA)

La matriz PEEA es un marco de 4 componentes, que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas, (UNIVA, 2011)

Los ejes de la matriz PEEA son:

- 1 Fortaleza financiera (FF)
- 2 Ventaja competitiva (VC)
- 3 Estabilidad Ambiental (EA)
- 4 Fortaleza de la industria (FI)

En la tabla 16 se encuentran los factores de cada uno de los ejes de la matriz PEEA, cuyas calificaciones cuantitativas han sido ajustadas por la gerencia de Vekior Joyeros de

Santander, teniendo en cuenta los análisis internos y externos expuestos anteriormente. Así mismo, en la figura 9 se puede evidenciar la posición estratégica que debe tomar la empresa.

Tabla 16.

Matriz PEEA Vekior Joyeros de Santander.

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa	
FF	2,83	EA	-
Capital de trabajo	3	Presión competitiva	-2
Control cambiario	1	Cambios tecnológicos	-2
Utilidad	5	Devaluación	-1
Restricciones de gobierno	1	Restricciones de gobierno	-1
Flujo de caja	5	inflación	-1
Liquidez	2	precios de productos	-2
	-		
VC	3,00	FI	4,33
Control de proveedores	-2	Oportunidades de crecimiento	6
Calidad de producto	-1	Tecnología disponible	3
Conocimientos tecnológicos	-5	Fuerte capital en movimiento	1
Mercadotecnia	-6	Oportunidad de expansión	6
Negocio competitivo	-2	Acceso a nuevas tecnologías	5
Lealtad del cliente	-2	Acceso a nuevas maquinarias	5

Fuente: Elaboración Propia.

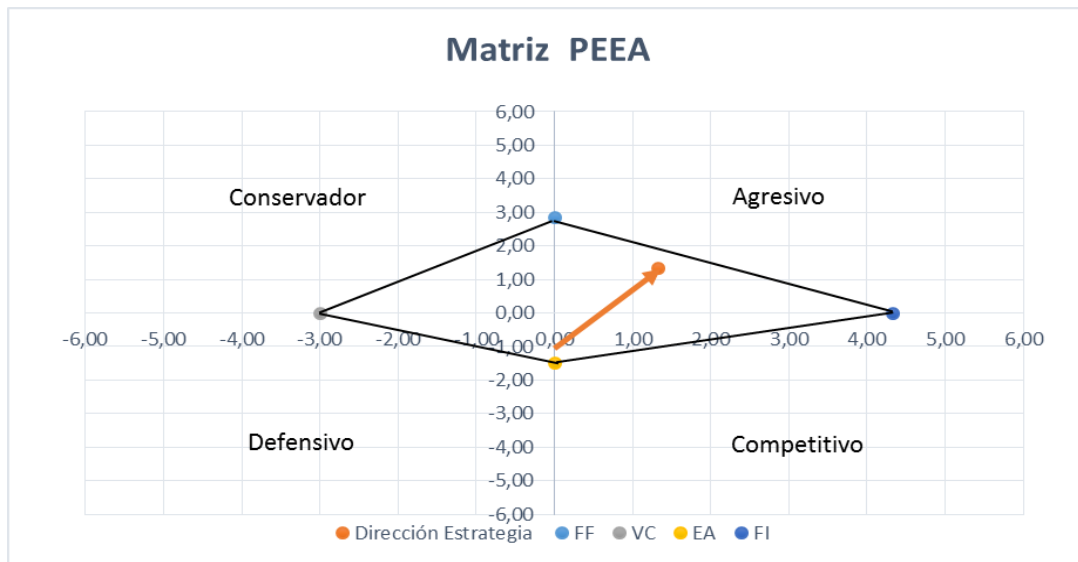


Figura 9. Matriz PEEA Vekior Joyeros de Santander

Según los resultados de la matriz PEEA, las estrategias planetas para Vekior Joyeros de Santander, deben ser agresivas. Esto quiere decir, que la organización se encuentra en una excelente posición para utilizar las fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades y superar las debilidades externas.

11.6. Elaboración Matriz DOFA

Para el análisis de matriz DOFA de Vekior joyeros de Santander, se relacionarán las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa, cuestionando como convertir una amenaza en una oportunidad, como aprovechar una fortaleza, como anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Serna (2015). En la tabla 17, se muestra la matriz DOFA, donde posteriormente se crearán estrategias que relacionan las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades.

Tabla 17.

Matriz DOFA Vekior Joyeros de Santander

Matriz DOFA Vekior Joyeros de Santander	
Fortalezas	Oportunidades
Línea de producto diferenciadora (plata con esmeraldas)	Preferencia mundial por esmeraldas colombianas
Experiencia de compra y servicio postventa	Acceso a plataformas de comercialización (ferias)
Fuerza de producto: calidad, exclusividad, impacto.	Marketing digital por redes sociales
Innovación en diseño	Aumento de transito de extranjeros en Colombia
Participación en ferias internacionales	Economía naranja
Rentabilidad	
Liderazgo	
Confianza de los stakeholders	
Debilidades	Amenazas
Portafolio de línea de productos	Plan Ordenamiento Territorial POT
Recordación de marca	Contrabando
Sistema de toma de decisiones	Aumento cargas impositivas y cambios de reglas fiscales
Poca o nula internacionalización	Disminución oferta materia prima
Clima organizacional	Entrada de productos sustitutos (diseñadores de bisutería)
Liquidez y grado de capacidad de endeudamiento	
Manejo de canales digitales	
Rotación de producto	

11.7. Conclusión Análisis DOFA

Luego de un profundo análisis interno y externo de Vekior Joyeros de Santander, la gerencia identificó las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que serán el punto inicial de su direccionamiento estratégico. Se desarrollarán objetivos y estrategias enfocadas a conseguir resultados de largo plazo

12. Análisis de vulnerabilidad

Con el propósito de no sesgarse en el análisis DOFA, se debe tener una visión crítica del diagnóstico. Según Rowe (1989), el análisis de vulnerabilidad se describe integrado por las siguientes etapas, las cuales se tendrán en cuenta para el desarrollo de análisis para Vekior Joyeros de Santander:

1. Identificación de puntuales.
2. Traducir los puntuales en amenazas para el negocio.
3. Evaluación de las consecuencias.
4. Valoración del impacto
5. Probabilidades de ocurrencia de la amenaza
6. Capacidad de reacción

Para identificación de puntuales, se realizó una tormenta de Ideas con la gerencia de la compañía, lo que permitió identificar los siguientes puntuales:

- | | |
|-------------------------------|---|
| • Capacidad financiera | • Enfoque de marca e imagen corporativa |
| • Manejo de Recursos Humanos | • Capacidad de internacionalización |
| • Fuerza y líneas de producto | • Tecnología |
| • Diferenciación de diseño | • Expectativas de clientes |

En la tabla 18, se muestra la matriz de vulnerabilidad para Vekior Joyeros de Santander, donde las directivas de la compañía analizaron cada puntual que se trató en la tormenta de ideas, luego se tradujeron los puntuales en amenazas concretas para el negocio y se evaluaron las posibles consecuencias. Se realizó una valoración del

impacto y la probabilidad de ocurrencia. Luego se determinó objetivamente la capacidad de reacción de la compañía ante dichas amenazas. Finalmente, para cada puntual, se determinó un grado de vulnerabilidad que se puede ver representado en la figura 10.

Tabla 18.

Matriz de vulnerabilidad para Vekior Joyeros de Santander

Puntuales	Amenaza	Consecuencia	Im- pacto	Probabili- dad	Impacto x Prob	Reacción	Grado de Vulnerabilidad
Capacidad financiera	Falta de capital de trabajo y de inversión.	Perdida de utilidades, descapitalización de la compañía.	10	0,6	6	4	I
Manejo de Recursos Humanos	Perdida talento humano	Fuga de personal de talento humano, pérdida de productividad y lealtad	8	0,8	6,4	7	II
Fuerza y líneas de producto	Perdida de participación de mercado	Baja de ingresos, fuga de clientes	9	0,3	2,7	8	III
Diferenciación de diseño	Pérdida de valor agregado	Fuga de clientes, pérdida de diferenciación, baja en ventas	8	0,5	4	6	III
Enfoque de marca e imagen corporativa	No diferenciación de la competencia	Baja de utilidades, baja el margen neto, pérdida de lealtad de clientes y stakeholders	10	0,8	8	3	I
Capacidad de internacionalización	No crecimiento del mercado	Estancamiento de las ventas	8	0,5	4	3	IV
Expectativas de clientes	Falta de intereses en la compañía	Fuga de clientes, baja en ventas	8	0,5	4	8	III

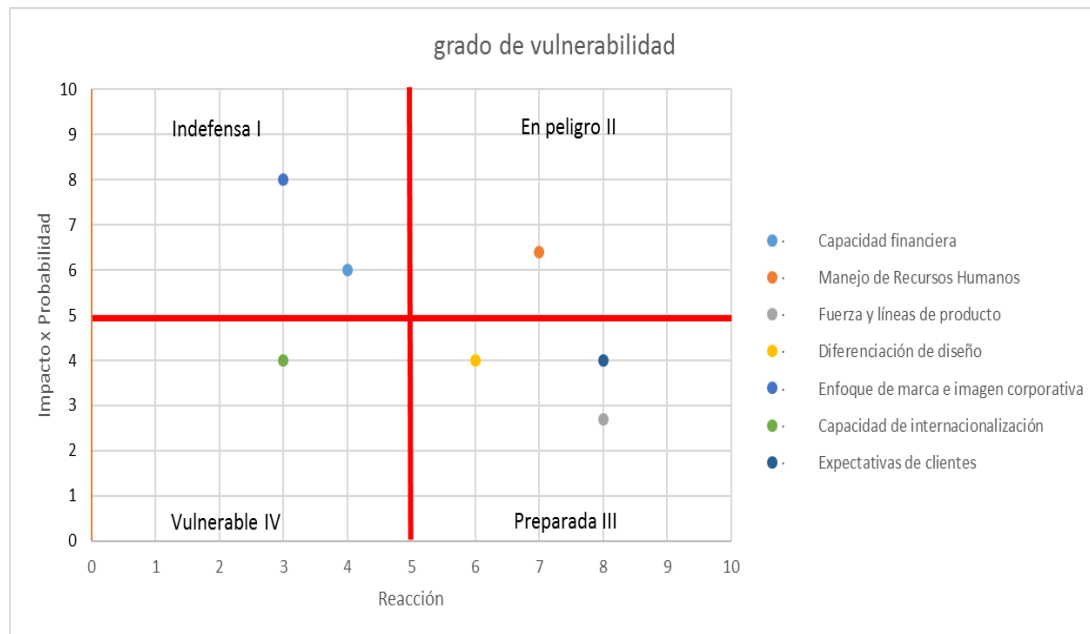


Figura 10. Análisis de Vulnerabilidad para Vekior Joyeros de Santander

Cómo se puede observar en el análisis de vulnerabilidad, se determinaron factores vulnerables que la compañía debe tener en cuenta para el desarrollo de las estrategias. En primer lugar, el enfoque de marca e imagen corporativa y la capacidad financiera de la compañía, son puntos claves a los cuales se les debe hacer un seguimiento cercano y al igual que la capacidad de internacionalización. Se debe trabajar en aumentar la capacidad de reacción para de esta forma estar en una mejor posición estratégica.

13. Rediseño Corporativo

Una vez realizado el diagnóstico estratégico de la compañía, se procede a realizarse el rediseño corporativo de Vekior Joyeros de Santander, en donde se analizó si la misión, visión y valores corporativos de la empresa concuerdan con la dirección a la que la gerencia quiere llevar la compañía.

13.1. Misión, Visión y Valores Corporativos Actuales

Vekior joyeros de Santander presentaba antes del direccionamiento estratégico, la siguiente visión y visión.

Misión: La misión de Vekior joyeros es ofrecer joyas de calidad con diseño, creatividad e innovación, reflejando elegancia en cada ocasión. “Generar sentimientos en las personas que usan nuestras joyas y en las que los rodean”.

Visión: Para el año 2020, Vekior joyeros será una marca reconocida y posicionada a nivel nacional, siendo una empresa altamente competitiva en el sector de la joyería, marcando tendencias y generando un alto nivel de recordación en los clientes finales.

Para la reestructuración de la misión, visión y valores de Vekior Joyeros de Santander, la gerencia decidió que la opinión de todos los miembros de la organización deberían ser parte de la construcción tanto de la misión de la visión y los valores corporativos de la empresa. Por tal motivo, se citó una reunión con la mayoría de los colaboradores para conocer los diferentes puntos de venta que se perciben con respecto a la empresa, su propósito, sus

responsabilidades, sus capacidades y su potencial a futuro. El acta de esta reunión se puede observar en el anexo 9.

Para la reestructuración de la misión, y con base en la reunión con los colaboradores, la gerencia respondió las preguntas del anexo 10. Finalmente, la nueva misión de Vekior Joyeros de Santander es la siguiente:

Misión: Fabricar y comercializar la marca Vekior Joyeros, joyería que ofrece alta calidad, diseño innovación, generando valor en cada uno de nuestros clientes y colaboradores, haciendo sentir a cada persona que usa nuestras joyas elegante, empoderada y especial.

Al igual que la misión, con base a la información anterior, se respondieron las preguntas del anexo 11. Finalmente, la nueva visión de Vekior Joyeros de Santander es la siguiente:

“Para el año 2029, Vekior joyeros será una marca de joyería reconocida por su calidad, diseño e innovación. Estará posicionada en las joyerías y en el cliente final, a nivel nacional, al igual que por las compañías por su línea empresarial a nivel nacional.

Vekior Joyeros tendrá participación de mercado a nivel internacional en Estados Unidos, Centro América y Sudamérica, siendo la esmeralda Colombina protagonista.

Será una empresa reconocida por ser generadora de empleo en Bucaramanga, distinguiéndose por su preocupación por el bienestar de sus colaboradores, los cuales destacarán por ser talento humano especializado. Será una empresa modelo a seguir en infraestructura y tecnología para el desarrollo del proceso productivo, de ventas y administrativo, e igualmente reconocida por su responsabilidad social y ambiental.”

Para la definición de los objetivos corporativos, se tuvo en cuenta el contexto previo del análisis DOFA, al igual que la misión y la visión descritas anteriormente.

Crecimiento de la marca: Para el año 2025, Vekior Joyeros será una marca de joyería reconocida a nivel nacional, mediante el impacto de sus productos en vitrina y estrategias de marketing BTL. La marca Vekior Joyeros tendrá cobertura tanto en canales tradicionales (joyerías y puntos de ventas físicos, mediante la exhibición de colecciones), como en canales digitales (por medio de creación de contenido de valor). Para el año 2029, las colecciones de Vekior Joyeros serán tendencia y se posicionará como un referente del diseño de joyería.

13.2. Objetivos

Objetivos de Crecimiento: En los próximos 5 años, Vekior Joyeros debe crecer en ventas mínimo en un 18% anual. De tal modo que en para el año 2024, doble sus ventas del 2018. Para ello, la se fijaron los siguientes objetivos:

- ***Mercado nacional:*** Mediante la generación de marca, respaldado con calidad de producto, diseño y servicio postventa, Vekior Joyeros mantendrá la cobertura nacional existente y si los estudios de mercados son viables, abrirá mercados en ciudades como Barranquilla, Pasto y Popayán.
- ***Mercado internacional:*** Mediante la participación en ferias internacionales y visitas clientes, se debe fortalecer el mercado internacional actual (Guatemala, Puerto Rico, Perú (Tacna) y Estados Unidos (Annapolis) en los próximos 2 años. Así mismo, para los próximos 5 años Vekior Joyeros, enfocado en el proceso de internacionalización, deberá tener cobertura parcial en la costa este de los Estados Unidos (Boston, Nueva York, Washington DC, Baltimore y Filadelfia), y el estado

de la Florida. También deberá aumentar la cobertura en Perú y penetrar mercado en Uruguay.

- **Líneas de productos:** Fortalecer la línea de joyería en plata con esmeraldas 100% colombianas, siendo una insignia de la marca. Para el año 2022, se debe consolidar la línea de plata con esmeralda premium, enfocada en el cliente final estadounidense por medio de canales electrónicos. Así mismo para el año 2025 se debe consolidar la línea corporativa para empresas a nivel nacional.

Objetivos de Rentabilidad: Dentro de 3 años, la empresa debe manejar una utilidad bruta operacional mínimo del 45% sobre las ventas netas, una utilidad antes de impuestos mínima del 25% sobre las ventas, para así tener una utilidad neta entre el 20% y 25% sobre las ventas netas. Todos los productos de Vekior Joyeros que salgan al mercado debe ser rentables para la compañía y aquellos que no dejen la rentabilidad esperada deben ser sacados del mercado.

Objetivos de imagen corporativa: Vekior Joyeros tendrá para el año 2020, una actualización de su imagen corporativa, ajustándose a las expectativas de los clientes. Esto se deberá hacer mediante la renovación del manual de imagen de la marca.

Objetivos de diseño: Vekior Joyeros debe crear mínimo 3 colecciones importantes al año, que generen impacto en el mercado de joyería. Estas colecciones deber ser guiadas por macro tendencias mundiales, y deben tener inspiración propia y diseños acordes con dichas inspiraciones. Deber ser diseños comerciales pero impactantes e impecables que llamen la atención en la vitrina de las joyerías que compran nuestros productos. Para el año 2022 Vekior Joyeros debe tener un departamento de diseño constituido.

Objetivo de transformación Digital: Para finales del año 2019, Vekior joyeros debe tener una página Web renovada y enfocada en la captación de clientes mayoristas y minoristas por medio digitales. Para el año 2020, la empresa deberá crecer vertiginosamente en redes sociales llegando a los 20.000 seguidores en Facebook y 5000 seguidores en Instagram, por medio de estrategias de creación de contenido de valor. De igual forma, para el año 2026 se deberá contar con una aplicación móvil que permitirá conectarse de manera más rápida y efectiva los clientes.

Objetivos orientados hacia el cliente externo: Para Vekior Joyeros los clientes son y serán el principio y fin de nuestra actividad. Por consiguiente, se determinarán mecanismos que nos lleven a conocer a fondo a los clientes externos y se hará seguimiento de las estrategias de fidelización de clientes por medio de indicadores de satisfacción y superación de expectativas. Vekior joyeros será un referente para todos los clientes de la empresa, en calidad de producto, servicio postventa, cumplimiento y acompañamiento. Cada cliente de la empresa debe ver en Vekior joyeros rentabilidad para sus negocios por medio del valor agregado que la compañía ofrece.

Objetivos orientados hacia el cliente interno: Para la empresa es indispensable el talento humano de la compañía y lo más importante son las personas. Vekior Joyeros debe ser una empresa que vele por el bienestar de cada uno de sus empleados y sus familias, siendo una empresa responsable con todas sus obligaciones de ley. Se deben crear programas para los empleados y su núcleo familiar enfocados en bienestar, el clima organizacional óptimo y la explotación de habilidades y talento.

Objetivos orientados a nuestros proveedores y acreedores: Vekior Joyeros debe ser una empresa en la que cualquier proveedor o acreedor puede confiar. Cumpliendo

cabalmente con sus obligaciones financieras y respetando siempre los acuerdos comerciales establecidos. Para Vekior Joyeros la transparencia debe ser un factor clave que siempre deberá estar presente en cada negociación. La empresa también deberá establecer acuerdos comerciales con proveedores que le permitan tener materia prima disponible en tiempos de escases.

Objetivos de responsabilidad social y ambiental: Vekior joyeros será una empresa generadora de empleo para la región, siempre acorde con su crecimiento. La empresa también será un ejemplo a seguir en cuanto a donaciones a justas causas sociales y será un referente en procesos limpios y amigables con el medio ambiente.

Objetivo gerencial: Hacer seguimiento a todos los objetivos corporativos de la empresa por medio de un cuadro de mando integral que permitirá tomar decisiones oportunas y coherentes con el direccionamiento de la organización.

14. Segmentos Estratégicos: Creación de Valor

Esta etapa del proceso de direccionamiento estratégico, tiene como propósito definir los segmentos estratégicos de Vekior Joyeros de Santander, desde el enfoque del valor que la empresa quiere transmitir a todos sus stakeholders. Para este proceso, se tomará en cuenta el modelo de las 3 V's Kumar (2006), quien enfoca la dirección estratégica en el proceso del marketing, enfocando a la organización como un todo, definiendo claramente los segmentos estratégicos. Este modelo se basa en tres actores: El Cliente Valorado, La Propuesta de Valor y La Red de Valor. La metodología de este modelo se basa en contestar, junto con los miembros de la organización, una serie de preguntas que llevan a reflexionar

profundamente sobre a quién sirve la empresa, cual es el valor que se les ofrecerá a estos clientes y como entregar el valor que genera la empresa (ver figura 11).

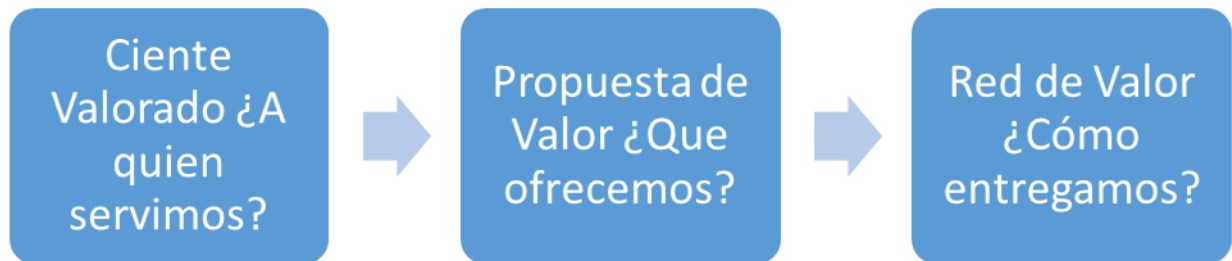


Figura 11. Modelo de las 3 V's
Adaptado de : Kumar (2006)

Vekior Joyeros de Santander, tiene actualmente 1 modelo de negocio que responde a la fabricación y comercialización de joyería en plata 925 hacia el mercado mayorista y detal (joyerías y boutiques), sin embargo, también se debe tener en cuenta los planes futuros de la empresa: la creación de la línea corporativa para empresas y la línea de joyería en plata con esmeralda certificada únicamente disponible online para el consumidor extranjero.

14.1. Cliente Valorado

Teniendo los modelos de negocios que la compañía quiere implementar en el corto plazo, es indispensable responder las preguntas que Kumar plantea para identificar claramente a quien se desea servir. En el cuadro 19 se puede observar las respuestas a las preguntas del Cliente Valorado para cada uno de los modelos de negocio de Vekior Joyeros.

Tabla 19.

Preguntas de Kumar para identificar al cliente valorado. Preguntas Kumar

Cliente Valorado	Tradicional	Corporativa	Premium
¿Quiénes son nuestros clientes Valorados?	Mayoristas, Distribuidores. Joyerías, boutiques. Consumidor: Mujeres entre 25 y 50 años con poder adquisitivo alto.	Empresas que busquen brindar reconocimientos a sus empleados, clientes y demás stakeholders que lo ameriten.	Mujeres y hombres estadounidense entre 25 y 45 años con poder adquisitivo medio.
De estos clientes, ¿Quién está insatisfecho con la oferta actual de la industria?	Los mayoristas, distribuidores, joyerías y boutiques están insatisfechos debido a la alta oferta sin valor agregado de producto. Las joyerías en específico necesitan de una marca que se posicione en el cliente final.	Existe una demanda insatisfecha en este mercado, pues las empresas no cuentan con muchas alternativas al momento de hacer reconocimiento a sus stakeholders más allá que un PIN, una botella de licor o una anchetta navideña.	Los clientes de esta línea de negocio, tienen inconvenientes para acceder a un producto, en su país, de joyería donde el valor se centre en esmeralda y no en el metal.
De esos clientes, ¿Quién tiene una necesidad, pero no ha sido atendido actualmente por la oferta de la industria?	Joyerías, boutiques y el cliente final	Las empresas	El cliente final
¿Estamos tratando de buscar clientes, quienes buscan inconscientemente el producto?	Si, se debe tratar de buscar clientes constantemente, para que de forma inconsciente prefieran el producto sobre otros competidores.		

¿Quién es el usuario, ¿Quién es el comprador?, ¿Quién es el influenciador? ¿Cuál es el criterio preferido para cada uno en su poder de decisión de compra?	Usuario: Mujeres entre 25 y 50 años, elegante y sofisticada, apasionada por el diseño, la moda y la calidad. Su criterio de compra es el diseño, la marca y la calidad de los materiales. Comprador inmediato: Mayoristas, distribuidores, boutiques y joyería de prestigio con altos estándares de calidad. Su criterio de compra es el diseño, la calidad, el margen de rentabilidad y el servicio postventa. Comprador final: Mujeres y hombres de 25 años en adelante, con poder adquisitivo alto. Su criterio de compra es la calidad, diseño y marca y el servicio postventa. Influenciador 1: Mujeres de 25 años en adelante. Su criterio de compra es la marca, el diseño y la calidad. Influenciador 2: Jefes de compras y asesores de ventas de las joyerías y boutiques.	Usuario: Stakeholders de compañías que merecen un reconocimiento por hacer parte de la cadena de valor de éstas. No tiene criterio de compra Comprador: Empresas rentables y sostenibles que buscan dar un reconocimiento a sus stakeholders. Su criterio de compra es el precio y el valor agregado que pueda darles a sus stakeholders por medio de esta inversión. Influenciador: Los gerentes, jefes de compras de las empresas compradoras. Su criterio de compra es el precio y el costo beneficio del producto.	Usuario: Mujeres de nacionalidad estadounidense entre 25 y 45 años. Su criterio de compra es la calidad de la esmeralda, la calidad y diseño y el respaldo y la confianza de las materias. Comprador: Mujeres y hombre de nacionalidad estadounidense de más de 25 años. Su criterio de compra es el respaldo y la confianza de los materiales, la rapidez de entrega y la confianza de la página web. Influenciador: Mujeres y hombres de nacionalidad estadounidense, ligados a los usuarios y compradores, que sean decisivos en las decisiones de compras.
---	---	--	--

Fuente: elaboración propia

14.2. Lienzo de Valor

Para la elaboración previa a la propuesta de valor, se creó un lienzo de valor tomado del modelo canvas de Osterwalder (2004). Donde se analiza la perspectiva del cliente

analizando que hace el cliente, cuáles son sus frustraciones y alegrías para posteriormente modelar un producto o servicio que alivie sus frustraciones y agrega valor por medio de sus alegrías. En anexo 12 se presenta el lienzo de valor para las 3 líneas de negocios que se plantean en el direccionamiento estratégico para Vekior Joyeros de Santander.

14.3. Propuesta de Valor

Para cada segmento de negocio se debe crear una propuesta de valor. Para la elaboración de las propuestas de valor de cada segmento, se respondieron las preguntas de Kumar (tabla 20).

Tabla 20.

Preguntas de Kumar para realizar la propuesta de valor para Vekior Joyeros de Santander

Propuesta de valor	Tradicional	Corporativa	Premium
¿Cuáles son las necesidades que se están tratando de cubrir con la propuesta de valor?	Tener un producto en su negocio que sea rentable, de diseño y diferenciador, con valor artesanal y materiales de alta calidad. Tener una marca que sea rentable y tenga un servicio postventa competitivo. Tener canales de comercialización rápidos y certeros.	Ofrecer a las empresas un producto que puedan entregar con orgullo y satisfacción a sus empleados y colaboradores, brindándoles estatus a sus stakeholders, representado en la marca Vekior Joyeros.	Ofrecer un producto de calidad y diseño, con respaldo y garantía de sus materiales. Esmeraldas certificadas por gemólogo. Diseños inspirados en la cultura de Colombia. Canales de ventas online. Entrega oportuna. Respaldo del producto.
¿La propuesta de valor está de acorde con las necesidades del cliente valorado?	Si están de acorde con el cliente valorado y con los usuarios finales, buscando una marca que presente productos de calidad, diseño y respaldo.	Si. La propuesta de valor está enfocada en las empresas que brinden reconocimiento a sus stakeholders.	Si, la propuesta de valor está enfocada en el cliente valorado, brindando una joya con esmeralda 100% colombiana y certificada para un cliente extranjero que busca hacer sus compras online, buscando una entrega oportuna.

¿Cuáles son los beneficios que actualmente se les está dando a los clientes?	Rentabilidad. Calidad en materiales, esmeraldas y acabados de las joyas. Diseño. Servicio Postventa.	Calidad de los materiales (plata 925). Calidad en terminado de las joyas. Diseños personalizados acorde con las situaciones que presente la empresa. Servicio postventa. Marcado personalizado con logos de las empresas y dedicatorias a stakeholders.	Esmeraldas 100% colombianas y certificadas por gemólogo. Canal de ventas online. Entrega oportuna.
¿Es la propuesta de valor diferenciadora con respecto a la competencia o se está posicionando en el mismo espacio cruzado?	Posicionamiento de marca de joyería de lujo. Calidad en materiales. Diseños por colecciones, coherentes y autóctonos. Servicio preventiva y postventa Canales de ventas no tradicionales.	Diseños personalizados y con valor agregado en el material. Marcados con logos de la empresa y posibles dedicatorias.	Esmeraldas 100% colombianas y certificadas por gemólogo. Diseños inspirados en la cultura colombiana resaltando la esmeralda como protagonista.
¿Está la propuesta de valor reforzada por los productos subyacentes y con las características del servicio?	Si	SI	SI
¿Se están poniendo los atributos los cuales se puedan defender antes los ataques de la competencia?	Si. El posicionamiento de marca.	Si. El posicionamiento de marca.	SI, el respaldo de un gemólogo para la certificación de las esmeraldas.
¿Se están proponiendo tantos beneficios para ser creíble?	SI.	SI	SI

14.4. Red de Valor

Para cada segmento de negocio se debe crear una cadena de valor. Para la elaboración de la red de valor de cada segmento, se respondieron las preguntas de Kumar (tabla 21).

Tabla 21.

Preguntas de Kumar para realizar la propuesta de valor para Vekior Joyeros de Santander

Cliente Valorado	Tradicional	Corporativa	Premium
¿Se puede servir al cliente valorado con la propuesta de valor y generar ganancias?	SI, es posible porque el producto tiene un buen margen de utilidad que, luego de entregar todo el valor al cliente, genere ganancias para la empresa Departamento de compras entrenado y especializado. Calidad de mano de obra, terminado y engaste. Departamento de diseño alineado con tendencias, con diseños asertivos y comerciales.		
¿Cuáles son las capacidades internas necesarias para entregar la propuesta de valor?	Departamento de control de calidad alineado con producción y ventas. Departamento de servicio al cliente alienado con la organización y el cliente. Organización alienada con la creación de marca propia y posicionamiento de la misma. Generación de canales de ventas tradicionales y no tradicionales (online)		
¿Cuáles son las capacidades para entregar la propuesta de valor que se pueden adquirir mediante un aliado o socio estratégico?	Logística de entrega de mercancía. Proveedores de esmeraldas. Aliado especializado en marketing y posicionamiento de marca.	Fuerza de ventas especializada en empresas. Aliado especializado en marketing y posicionamiento de marca.	Logística de entrega de mercancía internacional. Empresa de gemología certificada. Proveedores de esmeraldas. Aliado especializado en marketing digital.
¿Servir al cliente valorado trae consecuentes negativos para nuestros clientes valorados? Si es así, ¿Cómo se controla este factor?	NO Si. La calidad de producción. El factor se controla mediante la planeación de producción y en dado caso el aumento de la capacidad de producción.		

¿Cuáles altos costos o bajo valor agregado pueden ser eliminados, reducir dos o subcontratados en la red de valor de la firma?	Eliminados: Reducidos: Precios de las esmeraldas por pago de contado. Mano de obra por economía de escala. Subcontratados: Estuchería, embalaje y empaque. Fotografía y gestión de marketing digital.	Eliminados: Reducidos: Mano de obra por economía de escala. Subcontratados: Fotografía.	Eliminados: Reducidos: Precios de las esmeraldas por pago de contado. Subcontratados: Certificación de gemología. Embalaje y empaque. Fotografía y gestión de marketing digital.
¿Dónde están las ventajas de escala en toda la red de valor? ¿Es posible mantener estas ventajas sin perder flexibilidad?	Ventajas de escala en la producción con maquinaria especializada en pulimento. En compra de materia prima.	Ventajas de escala en la producción y en la adquisición de maquinaria de corte laser especializada. Mano de obra por volumen.	Ventajas de escala en la logística de envíos al exterior con centro de acopio en estados unidos.

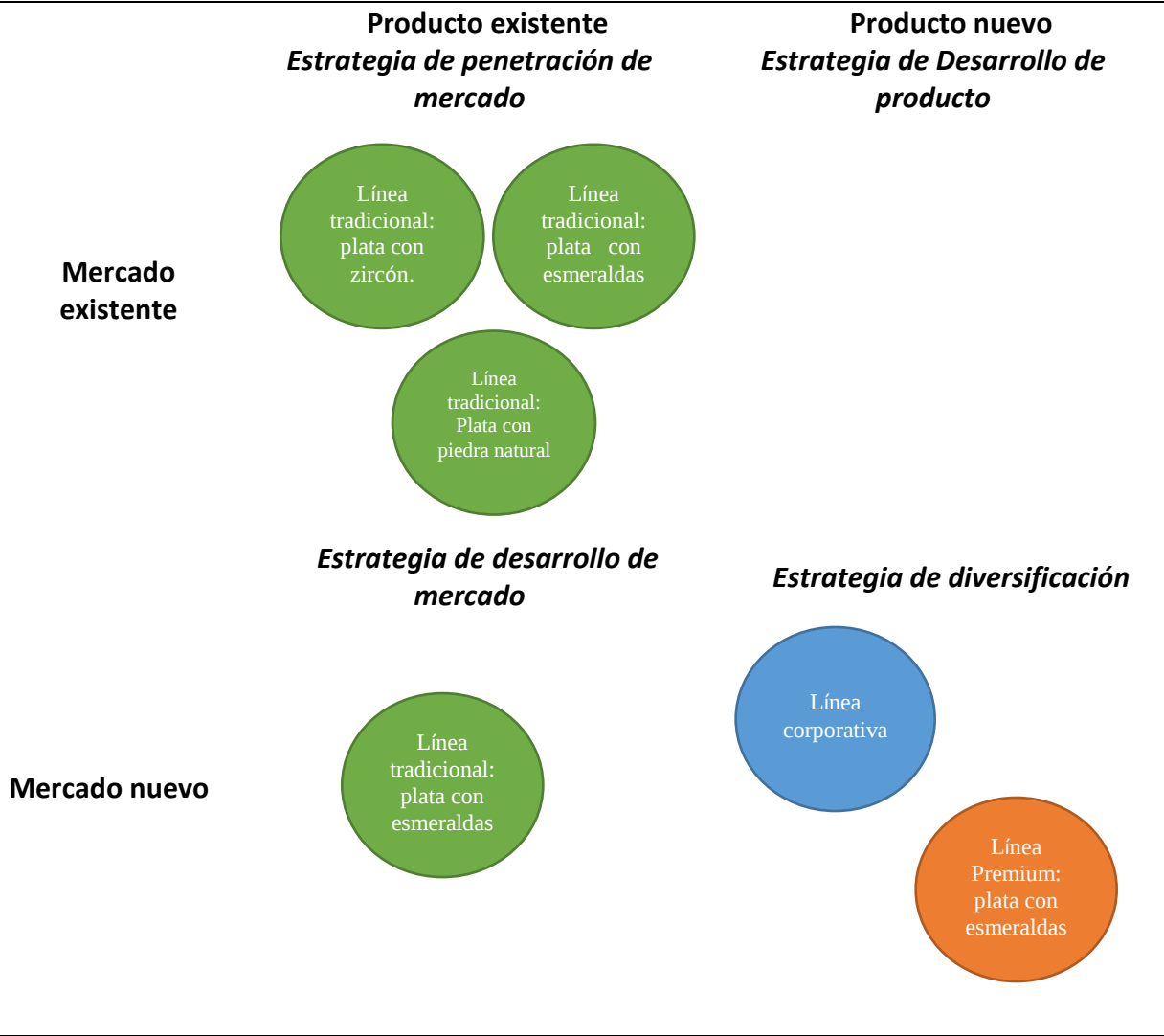
15. Proyectos estratégicos

15.1. Matriz de Ansoff.

Para desarrollar los diseños de los proyectos estratégicos, la gerencia decidió realizar en primer lugar la matriz de Ansoff, la cual posicionará las líneas de productos específicas del negocio actual y proyectará las dos nuevas líneas de negocios que se tienen contempladas en el direccionamiento estratégico. En el cuadro 22 se puede el posicionamiento de las líneas de productos actuales y futuros de Vekior Joyeros de Santander en la matriz de Ansoff.

Tabla 22.

Matriz de Ansoff para Vekior Joyeros de Santander



Fuente: Elaboración propia.

15.1.1. Estrategias de penetración de mercado. Estarán diseñadas para las líneas tradicionales que actualmente maneja la compañía: Joyería en plata rodinada 925 con zircón, piedras naturales y con esmeralda 100% colombiana, las cuales se posicionarán en el mercado actual, quitando porción de mercado a algunos competidores. El eje estratégico

será el posicionamiento de marca a nivel nacional, tanto en los clientes directos, así como en los clientes finales y usuarios del producto.

15.1.2. Estrategia de Desarrollo de Mercados. A pesar que la compañía tiene clientes en el extranjero, no considera que haya un desarrollo de mercado per se. Por este motivo, la empresa plantea una estrategia de desarrollo de mercados en Estados Unidos, Centro América y Sudamérica con la línea de joyería en plata con esmeraldas. El eje estratégico será el proceso de internacionalización de la línea de joyería en plata siendo la esmeralda colombiana la protagonista. El proceso de internacionalización ira ligado igualmente al desarrollo de la marca, así mismo tendrá proyectos de participación en ferias internacionales, así como relacionamiento con el entorno.

15.1.3. Estrategia de Diversificación. Esta estrategia se enfoca en dos líneas de negocios para la empresa, de donde derivarán dos líneas de productos: la línea corporativa (para regalos empresariales) y la línea premium (joyería en plata con esmeralda certificada y enfocada en el cliente estadounidense mediante canal de ventas online). Para la primera línea, el eje estratégico principal será la apertura a un nuevo mercado empresarial, donde se tendrá que aprender de cómo funcionan los procesos de compras de grandes, medianas y pequeñas empresas como se llegará a estos nuevos mercados. La segunda línea tendrá como eje principal el desarrollo web y el marketing digital para el mercado estadounidense, enfocados en un producto de alta calidad y con respaldo como productores. De igual forma, los dos ejes estratégicos irán ligados al desarrollo de la marca Vekior Joyeros.

15.1.3.1. Creación de estrategias en alineamiento con los objetivos corporativos.

En alineamiento con la matriz DOFA y los objetivos corporativos de la compañía, la gerencia determinó 16 estrategias bases para el direccionamiento estratégico de la compañía, expuestos en la tabla 23.

Tabla 23.

Estrategias bases para el direccionamiento estratégico

	Oportunidades	Amenazas
	O1: Preferencia mundial por esmeraldas colombianas O2: Acceso a plataformas de comercialización (ferias) O3: Marketing digital por redes sociales O4: Aumento de transito de extranjeros en Colombia O5: Economía naranja	A1: Plan Ordenamiento Territorial POT A2: Contrabando A3: Aumento cargas impositivas y cambios de reglas fiscales A4: Disminución oferta materia prima A5: Entrada de productos sustitutos (diseñadores de bisutería)
Fortalezas	Estrategias F-O	Estrategias F-A
F1: Línea de producto diferenciadora (plata con esmeraldas)	1. Desarrollo y posicionamiento de la línea de plata con esmeraldas para el mercado local e internacional, utilizando como argumento principal, la fuerza de producto y la innovación en diseño.	1. Creación de un proyecto que contemple el cambio de sede a un lugar donde el POT permita a futuro el desarrollo de la actividad, buscando también mejoras de infraestructura y optimización de la producción.
F2: Experiencia de compra y servicio postventa	2. Participación en ferias internacionales que permitan posicionar el producto en Estados Unidos, Guatemala, Costa Rica y Perú.	2. Crear alianzas estrategias con stakeholders que permitan el aseguramiento de la materia prima.
F3: Fuerza de producto: calidad, exclusividad, impacto.	3. Aplicar a incentivos de la economía naranja mediante el diseño y la creatividad del producto.	3. Crear diferenciación mediante colecciones con diseños coherentes e impactantes.
F4: Innovación en diseño	4. Desarrollo de estrategias que lleven a la empresa a la transformación digital.	4. Combatir la ilegalidad y contrabando mediante la fuerza de producto y el servicio postventa que se ofrece a los clientes, los cuales con el tiempo optarán por comprar todo de manera
F5: Participación en ferias internacionales		
F6: Rentabilidad		
F7: Liderazgo		
F8: Confianza de los stakeholders		

legítima.

Debilidades	Estrategias D-O	Estrategias D-A
D1: Portafolio de línea de productos	1. Creación de una línea corporativa, que responda las necesidades de las empresas.	1. Creación de una línea de producto mediante un canal digital en Estados Unidos, donde los clientes paguen de contado, mejorando la liquidez de la compañía.
D2: Recordación de marca	2. Creación de proyecto de generación de marca de Vekior Joyeros para el mercado nacional.	
D3: Sistema de toma de decisiones	3. Diseño de un tablero de mando integral que permita hacer seguimiento a la empresa para la toma de decisiones oportunas.	2. Diseño de un programa de servicio al cliente que permita conocer su rotación de productos para adaptarse a los diseños más exitosos.
D4: Poca o nula internacionalización		
D5: Clima organizacional		
D6: Liquidez y grado de capacidad de endeudamiento	4. Hacer seguimientos de los clientes obtenidos en las ferias internacionales, mediante canales electrónicos, así como presenciales.	3. Creación de la marca Vekior Joyeros, que compita con las marcas fuertes de los productos de bisutería.
D7: Manejo de canales digitales	5. Hace un mejoramiento continuo de la página web, así como un seguimiento seguido de las redes sociales.	4. Creación de una unidad de talento humano, dedicado al seguimiento y optimización del clima organizacional, así como otras variables del talento humano.
D8: Rotación de producto		

Para esta etapa del direccionamiento estratégico, la gerencia de Vekior Joyeros de Santander debe comenzar a seleccionar los proyectos o áreas estratégicas que deben integrar el plan estratégico corporativo. Según Serna (2015), estos proyectos estratégicos con el resultado de analizar las opciones estratégicas y dar prioridad a cada una de ellas, seleccionando aquellas que deben tener un desempeño excepcional como condición para lograr los objetivos, misión y visión.

16. Análisis de los Objetivos Corporativos: Planteamiento de los Proyectos Estratégicos.

Los proyectos estratégicos de la compañía serán derivados de los objetivos corporativos planteados anteriormente. Por esta razón, se analizó cada uno de los objetivos corporativos descritos en el cuadro 24.

Tabla 24.

Análisis de los objetivos corporativos para Vekior Joyeros de Santander

Objetivo Corporativo		Tiempo establecido	Metas	Seguimiento y control
Objetivo 1	Marca	2025 (fase 1); 2029 (fase 2)	Posicionamiento de marca a nivel nacional	Anual
Objetivo 2	Crecimiento	2024	Crecimiento en ventas de la compañía en los mercados nacionales e internacionales mediante las líneas de productos actuales y nuevas llenas de productos.	Mensual
Objetivo 3	Rentabilidad	2022	Aumento de indicadores de rentabilidad.	Mensual
Objetivo 4	Imagen Corporativa	2020	Conseguir una percepción positiva de la imagen corporativa de la empresa	Anual
Objetivo 5	Diseño	2020	Diseños con colecciones de calidad (3 por año) y comerciales	Semestral
Objetivo 6	Transformación digital	2019 (fase1) 2026(fase2)	Ser una empresa que opera en el medio digital	Semestral

Objetivo 7	Cliente externo	2024	Conocer a fondo y fidelizar los clientes externos, actuales y futuros.	Semestral
Objetivo 8	Cliente interno	2022	Fidelizar y brindar bienestar al cliente interno.	Semestral
Objetivo 9	Proveedores y acreedores	2022	Brindar seguridad a proveedores y acreedores	Semestral
Objetivo 10	Responsabilidad social y ambiental	2024	Ser grandes generadores de empleos. Crear o/u apoyar programas sociales y ambientales que ayuden al desarrollo de la región.	Anual
Objetivo 11	Gerencial	2020	Diseño e implementación de un Balance Score Card.	Bimestral

Con base al análisis de los objetivos corporativos, la misión y la visión que la empresa está adoptando con el direccionamiento estratégico. Se planearon los siguientes proyectos estratégicos.

Proyecto 1: Posicionamiento de marca y cuidado de imagen corporativa: Debemos crear y posicionar la marca Vekior Joyeros en el mercado nacional, así como asegurarse de tener una imagen corporativa poderosa e impecable.

Proyecto 2: Creación de línea corporativa y línea premium para mercado estadounidense: Debemos crear estas dos líneas de negocio para que la compañía pueda crecer mediante la diversificación.

Proyecto 3: Internacionalización de la compañía: Debemos comenzar el proceso de internacionalización de la compañía, abriendo nuevos mercados con las líneas existentes, en especial con la línea de joyería en plata con esmeraldas.

Proyecto 4: Plan aseguramiento de la producción, la calidad y el servicio: Debemos asegurarnos que siempre tenderemos producción, cumpliendo con los requerimientos del mercado, pero sin sacrificar calidad y servicio. Debemos tener una política de calidad total de la compañía y debemos tener una estructura que nos permita siempre responder al cliente antes, durante y después de la venta.

Proyecto 5: Implementación y seguimiento de equipo de trabajo de diseño: Debemos trabajar en la implementación de un departamento de diseño que permita cumplir con los objetivos de diseño planteados.

Proyecto 6: Transformación digital: Debemos movernos por medio de los canales digitales para poder llegar a todos los clientes y usuarios potenciales. Así mismo, debemos usar las herramientas digitales como aliados para cumplir con los objetivos planteados.

Proyecto 7: Programas de fidelización de los clientes externos actuales y futuros: Debemos crear sistemas que permitan conocer a nuestros clientes actuales y futuros, para así comprender sus necesidades cambiantes y estar atentos a los cambios del entorno y del mercado para poder predecir sus necesidades futuras.

Proyecto 8: Plan estratégico de talento humano: Debemos crear un departamento que desarrolle y gestione un plan estratégico que estimule el crecimiento del talento humano de la compañía. Se deben crear programas que promuevan el bienestar de los clientes internos, dentro como fuera de la compañía.

Proyecto 9: Creación o apoyo a programas sociales y ambientales de la región: Debemos estar atentos a la creación y/o apoyo de programas sociales o ambientales que ayuden al crecimiento de la región.

Proyecto 10: Creación y seguimiento de BSC: Debemos crear un cuadro de mando integral (balance scorecard) que permita el seguimiento gerencial de cada área de la empresa. Así mismo éste se debe actualizar y ajustar a las necesidades que presente la compañía en el largo plazo.

16.1. Matriz de Correlación

Una vez planteados los proyectos estratégicos de la compañía. Serna (2015), propone una matriz de correlación entre los proyectos y los objetivos de la compañía. La gerencia de Vekior Joyeros de Santander propone también añadir la misión y la visión de la empresa, para cerciorarse que estos proyectos estratégicos estén completamente alineados con el diseño corporativo de la empresa que se puede observar en el cuadro 25.

De una forma se hizo una matriz de correlación donde se relacionan los proyectos estratégicos con las diferentes áreas de la empresa. Esto es con el fin de analizar cuales áreas serán determinantes para los diferentes proyectos, así como las funciones de cada área de la empresa para llevar a cabo los proyectos. En el cuadro 25 se puede ver la matriz de correlación con las áreas de trabajo de la compañía.

Tabla 25.

Matriz de correlación entre proyectos estratégicos y áreas de la empresa

	Área gerencial	Área financiera	Área contable	Área de producción	Área comercial	Área de Talento Humano
Proyecto 1	Gestión de plan de marca. Gestión de contactos. Negociación de insumos para la generación de marca. Seguimiento del proyecto. Delegación de tareas vitales del proyecto.	Organización de presupuesto y gestión del gasto. Gestión de recursos financieros para el proyecto. Pagos a proveedores.	Registro de egresos e ingresos del proyecto.	Producción de acuerdo a las colecciones e inspiraciones de diseño.	Comercialización de la marca. Contacto directo con clientes (percepción de marca). Retroalimentación de clientes.	Delegación de tareas específicas del proyecto. Seguimiento de tareas específicas del proyecto. Gestión del recurso humano necesario para el proyecto. Seguimiento al departamento de diseño (colecciones pactadas con las inspiraciones comerciales).
Proyecto 2	Gestión de marca de las nuevas líneas. Gestión de maquinaria e insumos para desarrollo del producto. Gestión de contactos. Delegación de funciones específicas del proyecto. Seguimiento al proyecto.	Organización de presupuesto y gestión del riesgo. Gestión de recursos. Gestión de costos de las líneas del proyecto.	Administración de inventarios. Registro de egresos e ingresos del proyecto.	Producción de acuerdo a las especificaciones técnicas y de diseño establecidas.	Gestión de equipo comercial para las diferentes zonas de penetración de mercado. Gestión de canales digitales y tradicionales para las ventas de las nuevas líneas. Contacto directo con los clientes empresariales. Análisis de ventas de línea premium.	Delegación de tareas específicas del proyecto. Puente de comunicación entre el área gerencial y área de producción y diseño para requerimientos. Gestión del recurso humano necesario para el proyecto.

Proyecto 3	Gestión del plan de internacionalización de la empresa. Gestión de exportaciones.	Proyección de presupuesto para eventos internacionales.	Registro de egresos e ingresos del proyecto.	Producción acorde con las especificaciones técnicas establecidas.	Búsqueda y participación en ferias internacionales. Búsqueda de nuevos mercados. Apertura de clientes internacionales.	Gestión de recurso humano necesario para el proceso de internacionalización.
Proyecto 4	Seguimiento de los programas de aseguramiento de producción, calidad y servicio.	Organización de presupuesto para cada programa. Gestión de recursos financieros.	Registro de egresos e ingresos del proyecto. Base de datos para indicadores de gestión.	Producción en los tiempos establecidos. Reducción de costos. Producción acorde con las políticas de calidad de la empresa.	Contacto con el cliente para servicio postventa. Entrada de datos para percepción del cliente.	Gestión del recurso humano para los diferentes programas.
Proyecto 5	Creación del equipo de diseño.	Análisis de impacto financiero del equipo de diseño y su costo beneficio. Creación de presupuesto para el departamento de diseño.	Creación de cuentas para el departamento de diseño.			Gestión del recurso humano para crear el departamento de diseño. Delegación de roles para el equipo de diseño.
Proyecto 6	Creación y seguimiento del proyecto de transformación digital. Negociación con proveedores tecnológicos.	Organización de presupuesto para el proyecto de transformación digital.	Registro de egresos e ingresos del proyecto.		Recoger información de los clientes acerca de los canales digitales.	Gestión del recurso humano para el proyecto.
Proyecto 7	Seguimiento a los programas de fidelización de clientes.	Cálculo de costo beneficio de los programas de fidelización de clientes.	Base de datos para indicadores de satisfacción de clientes.	Recepción de información para mejoras percibidas por los clientes.	Recepción y gestión de información de los clientes.	Gestión del recurso humano para el proyecto. Gestión de la información y transmitir la información a los colaboradores de la empresa.

Proyecto 8	Seguimiento del plan estratégico de talento humano.	Prepuestado del plan estratégico de talento humano.	Registro de egresos e ingresos del proyecto.	Recepción de información por parte del área de talento humano.	Recepción de información por parte del área de talento humano.	Gestión del plan estratégico del talento humano.
Proyecto 9	Gestión de los programas sociales y ambientales que apoya la empresa	Prepuestado para los programas sociales y ambientales que apoya la empresa.	Registro de egresos a forma de donaciones.			Gestión del recurso humano para la realización de los programas sociales y ambientales.
Proyecto 10	Creación y seguimiento del BSC. Gestión de indicadores del BSC. Toma de decisiones con base a los indicadores del BSC	Prepuestado de creación y mantenimiento del BSC. Base de datos para indicadores de BSC	Recepción de datos para creación de indicadores del BSC. Base de datos para indicadores de BSC	Base de datos para indicadores de BSC	Base de datos para indicadores de BSC	Base de datos para indicadores de BSC

Como se puede ver en los análisis de correlación, los proyectos estratégicos están alineados con el rediseño corporativo de Vekior Joyeros de Santander. Así mismo, también se alinean con las diferentes áreas de la empresa.

16.2. Plan de Acción de los Proyectos Estratégicos para Vekior Joyeros de Santander

Para desarrollar los proyectos estratégicos planteados para Vekior Joyeros de Santander en los próximos 10 años, es necesario elaborar un plan de acción para cada uno de los proyectos estratégicos. Estos planes de acción muestran de una forma general, como se deberá desarrollar cada uno de los proyectos.

Para planificar y desarrollar cada proyecto, es necesario contar con un equipo de trabajo para cada proyecto. Por consiguiente, se crearán 10 equipos de alto rendimiento, uno por cada proyecto estratégico. Los integrantes de estos equipos podrán ser personas tanto

internas como externas de la compañía, siempre y cuando tengan aportes valiosos para la realización exitosa del proyecto. También se estableció que una misma persona puede formar parte de diferentes grupos, esto teniendo en cuenta la capacidad económica actual de la empresa. Una vez conformados los equipos, estos se encargarán de detallar en plan de acción para cada proyecto.

16.2.1. Diagrama de Gantt

En el Anexo 13 se puede apreciar el cronograma de cada uno de los proyectos estratégicos planteados por la gerencia para la empresa Vekior Joyeros de Santander.

16.2.2. Matriz RACI

Para cada proyecto estratégico, se presentará igualmente una matriz de asignación de responsabilidades (RACI), la cual plasma de manera clara quienes son los responsables, persona a cargo, consultor e informado. Estas matrices deben ser establecidas una vez sean creados los equipos de trabajo de alto rendimiento. En la Tabla 26 se evidencian los diseños de las matrices RACI de todos los proyectos. Estas actividades serán modificadas por cada equipo de trabajo acorde con sus criterios.

Tabla 26.

Matriz RACI 2019 para el direccionamiento estratégico Vekior Joyeros de Santander

Matriz de responsabilidades RACI del direccionamiento estratégico para la empresa Vekior Joyeros de Santander. Año 2019		Cristian Espinosa	Andrea Espinosa	Ariel Albaracín	Alejandra Jerez	Andrea Hernández	Yury Martínez	Externo /Nuevo integrante
Proyecto 1: Posicionamiento de marca y cuidado de imagen corporativo								
Creación de equipo de trabajo del proyecto	RA	C	CI	C	C			
Benchmarking de marcas	CA	R	I		I			R
Rediseño de manual de imagen	A	CI	CI	I	I	I		R
Implementación de imagen corporativa	CI	R	CI	I	R	I		R
Cobertura de canales tradicionales	RA	I	CI		I	CI		
Proyecto 2: Creación de línea premium y corporativa.								
Creación de equipo de trabajo para la línea corporativa	RA	C	CI		C	C		
Compra de maquinaria y equipo necesario para la línea corporativa	A		RC			C		
Estudio de mercado para línea corporativa	I	A			R	C		R
Creación de equipo de trabajo línea premium	RA	C	CI		C	C		
Desarrollo de producto línea premium	AC	I	C		I	R		
Estudio de mercado y desarrollo de estrategias línea premium	AC	R	I	I	R	I		R
Creación de sitio Web para venta online	A		CI			C		R
Validación de mercado en plazas iniciales en EEUU	RA		I					C
Creación de estrategias de logística y entrega de producto	CI	A			C			R
Proyecto 3: Internacionalización de la compañía								
Creación de equipo de trabajo a cargo del proyecto de internacionalización	RA	C	CI	C	C			
Búsqueda de aliados estratégicos	R	A	I					C
Análisis de estrategias para el proyecto de internacionalización	AI	R	CI		C			R
Proyecto 4: Plan de aseguramiento de producción, calidad y servicio.								
Creación de equipo de aseguramiento de la producción, calidad y servicio	AI	C	R	C	C			
Planteamiento y análisis de estrategias	A	C	CI		R			
Proyecto 5: Implementación y seguimiento de equipo de trabajo de diseño.								
Creación de equipo de diseño	CI		C				RA	C

Creación de objetivos de diseño	A	I	CI			R	C
Empalme de equipo de diseño con equipo comercial y técnico	C	A	CI			R	C
Proyecto 6: Transformación digital							
Creación de equipo de transformación digital	RA	C	I		C	C	
Planteamiento de estrategias de transformación digital	A	C	I		CI	C	R
Renovación página web	AC	I	I		I	C	R
Planteamiento de estrategias de marketing digital	R	A	I			C	C
Proyecto 7: Programas de fidelización de clientes externos, actuales y futuros.							
No hay actividades programadas para el 2019							
Proyecto 8: Plan estratégico de talento humano							
Creación de equipo de talento humano	A	R	CI	CI	CI		
Estructuración del plan de gestión del talento humano	CI	C	CI	C	RA	I	R
Proyecto 9: Creación y/o apoyo a programas sociales y ambientales de la región.							
No hay actividades programadas para el 2019							
Proyecto 10: Creación y seguimiento del BSC							
Diseño BSC	RA	CI	CI	C	C	C	C
Implementación BSC	A	R	CI		CI		R
Seguimiento BSC	A	R	I		CI		R

16.3. Plan Operativo

Para el plan operativo de cada uno de los proyectos estratégicos, cada uno de los responsables de las actividades desarrolladas en la matriz RACI, desarrollará un plan de acción para poder alcanzar los resultados dentro de los tiempos establecidos en el diagrama de Gantt. Cada plan operativo, deberá tener los siguientes componentes:

- Indicador de éxito global para los proyectos estratégicos.
- Definición de las tareas específicas para llevar a cabo las estrategias.
- Tiempo específico para cada tarea.
- Definición de meta (cuantitativa o cualitativa).
- Posibles limitaciones u obstáculos durante la ejecución de las tareas (contingencias).

Para la presentación de este proyecto, el plan operativo, solo será planteado más no ejecutado. Esto debido a que la gerencia de la empresa hará la difusión del direccionamiento estratégico en la compañía a finales del mes de mayo del 2019, por tanto, la creación de los equipos de trabajo está proyectadas para junio del 2019. Sin embargo, se deja claro cuál debe ser la metodología que los responsables de las acciones de los proyectos deben tomar para definir cada plan operativo, descrito en el anexo 14 Sin embargo, en la tabla 27, se definen los indicadores de éxito global para los proyectos estratégicos.

Tabla 27.

Indicadores de éxito de los proyectos estratégicos

Proyecto Estratégico	Indicadores de éxito	Periodicidad
Posicionamiento de marca y cuidado de imagen corporativa	Posicionamiento de marca en el 80% de los clientes.	Anual
	Percepción positiva del 90% de los stakeholders	Anual
Creación de línea premium y corporativa.	Ventas de línea premium del 25%	Anual
	Ventas de línea corporativa del 25%	Anual
Internacionalización de la compañía	Ventas Internacionales 40%	Anual
Plan de aseguramiento de producción, calidad y servicio.	Productividad del 90%	Mensual
	Índice de calidad del 98%	Mensual
	Índice de servicio postventa del 99%	Mensual
Implementación y seguimiento de equipo de trabajo de diseño.	Crecimiento del departamento de diseño 10%	Anual
	Diseño de 3 Colecciones al año	Anual
Transformación digital	Índice de madurez digital del 70%.	Anual
Programas de fidelización de clientes externos, actuales y futuros.	Aumento nuevos clientes 10%	Anual
	Satisfacción al cliente del 95%	Anual
	Deserción de clientes inferior al 5% anual	Anual
Plan estratégico de talento humano	Satisfacción del cliente interno del 95%	Anual
Creación y/o apoyo a programas sociales y ambientales de la región.	Inversión en programas sociales del 2% del presupuesto anual	Anual
	Inversión en programas ambientales del 1%	Anual

	del presupuesto anual
Proyecto 10: Creación y seguimiento del BSC	Implementación del 100% del BSC

Fuente: Elaboración propia.

Estos indicadores de éxitos, planteados en el direccionamiento estratégico, pueden ser dinámicos y ser modificados según el criterio del equipo a cargo de cada proyecto estratégico.

16.4. Presupuesto estratégico

Es vital para el direccionamiento estratégico de la empresa, que se desarrolle un presupuesto estratégico para cada una de las actividades del proyecto. De esta forma, la gerencia tendrá en cuenta los recursos necesarios en el presupuesto anual de la organización. Es de vital importancia aprobar el presupuesto para poder desarrollar los proyectos correctamente y de esa forma lograr los objetivos corporativos finales.

Para cada proyecto, se analizaron cada una de las necesidades con las que se puede ejecutar cada acción se analizaron los recursos disponibles de Vekior Joyeros y finalmente asignaron los recursos para cada uno de los proyectos el cual está especificado en el anexo 15.

En la tabla 28, se puede observar el presupuesto general, donde se puede considerar que el costo más representativo es el correspondiente al recurso humano (39% del presupuesto) y el gasto operativo (31,73% del presupuesto).

Tabla 28.

Presupuesto general del direccionamiento estratégico para Vekior Joyeros de Santander

Área	Recurso	Cantidad	Costo Unitario	Costo anual	Costo Anual	Total %
Humano	Coordinador de proyectos	2	\$ 2.500.000	Mensual	\$ 30.000.000	\$ 60.000.000 18,08 %
	Auxiliar de Proyectos	2	\$ 1.200.000	Mensual	\$ 14.400.000	\$ 28.800.000 8,68%
	Equipo de Ventas	1	\$ 2.000.000	Mensual	\$ 24.000.000	\$ 24.000.000 7,23%
	Diseño	0,2	\$ 1.600.000	Mensual	\$ 19.200.000	\$ 3.840.000 1,16%
	Producción Recursos Humanos	0,15	\$ 2.500.000	Mensual	\$ 30.000.000	\$ 4.500.000 1,36%
	Gerente General	0,2	\$ 2.500.000	Mensual	\$ 30.000.000	\$ 6.000.000 1,81%
		0,05	\$ 4.000.000	Mensual	\$ 48.000.000	\$ 2.400.000 0,72%
	Compra de laptop		\$ 1.800.000			
	Coordinador Proyectos	2		3 años	\$ 600.000	\$ 1.200.000 0,36%
Operativo	Compra de laptop auxiliar de proyectos	2	\$ 1.800.000	3 años	\$ 600.000	\$ 1.200.000 0,36%
	Impresora	1	\$ 500.000	3 años	\$ 166.667	\$ 166.667 0,05%
	Oficinas /Coworking	1	\$ 800.000	Mensual	\$ 9.600.000	\$ 9.600.000 2,89%
	Papelería	1	\$ 200.000	Mensual	\$ 2.400.000	\$ 2.400.000 0,72%
	Agencia de Medios e Imagen	1	\$ 1.000.000	Mensual	\$ 12.000.000	\$ 12.000.000 3,62%
	Viáticos Nacionales	4	\$ 1.300.000	Anual	\$ 1.300.000	\$ 5.200.000 1,57%
	Viáticos Internacionales	2	\$ 8.000.000	Anual	\$ 8.000.000	\$ 16.000.000 4,82%
	Desarrollos WEB	1	\$ 9.000.000	10 años	\$ 900.000	\$ 900.000 0,27%
	Mantenimiento Digital	1	\$ 500.000	Anual	\$ 500.000	\$ 500.000 0,15%

	Estanterías para marca	1	\$ 2.950.000	Anual	\$ 2.950.000	\$ 2.950.000	0,89%
	Pautas Estudios por terceros	2	\$ 800.000	Mensual	\$ 9.600.000	\$ 19.200.000	5,79%
	Participación ferias internacionales	1	\$ 10.000.000	Anual	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	3,01%
	Desarrollo de Línea	2	\$ 8.000.000	Anual	\$ 8.000.000	\$ 16.000.000	4,82%
	Coordinador de proyectos	1	\$ 8.000.000	Anual	\$ 8.000.000	\$ 8.000.000	2,41%
	Auxiliar de Proyectos	2	\$ 1.125.000	Mensual	\$ 13.500.000	\$ 27.000.000	8,14%
	Equipo de Ventas	2	\$ 540.000	Mensual	\$ 6.480.000	\$ 12.960.000	3,91%
Gastos Legales (parafiscales)		1	\$ 900.000	Mensual	\$ 10.800.000	\$ 10.800.000	3,2%
	Diseño	0,2	\$ 720.000	Mensual	\$ 8.640.000	\$ 1.728.000	5%
	Producción Recursos Humanos	0,15	\$ 1.125.000	Mensual	\$ 13.500.000	\$ 2.025.000	0,5%
	Gerente General	0,2	\$ 1.125.000	Mensual	\$ 13.500.000	\$ 2.700.000	2%
		0,05	\$ 1.800.000	Mensual	\$ 21.600.000	\$ 1.080.000	0,6%
			\$ 8.550.000	Anual	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000	1%
	Impuestos IVA	1	\$ 8.550.000	Anual	\$ 8.550.000	\$ 8.550.000	0,3%
	Imprevistos	1	N/A	N/A	N/A	\$ 30.169.967	3%
Total						331.869.633	

17. Difusión Estratégica

La gerencia de la empresa considera de suma importancia difundir el direccionamiento estratégico planteado en este documento a todos los stakeholders de la compañía. En consecuencia, se consideró hacer un programa de venta interna del direccionamiento estratégico para los colaboradores internos de la compañía, así como el programa de difusión externo para clientes, clientes y demás actores externos de la organización.

17.1. Programa de Venta Interna

El objetivo del programa de venta interna se planificó por la gerencia de la empresa, cuyo diseño de puede observar en la figura 12.

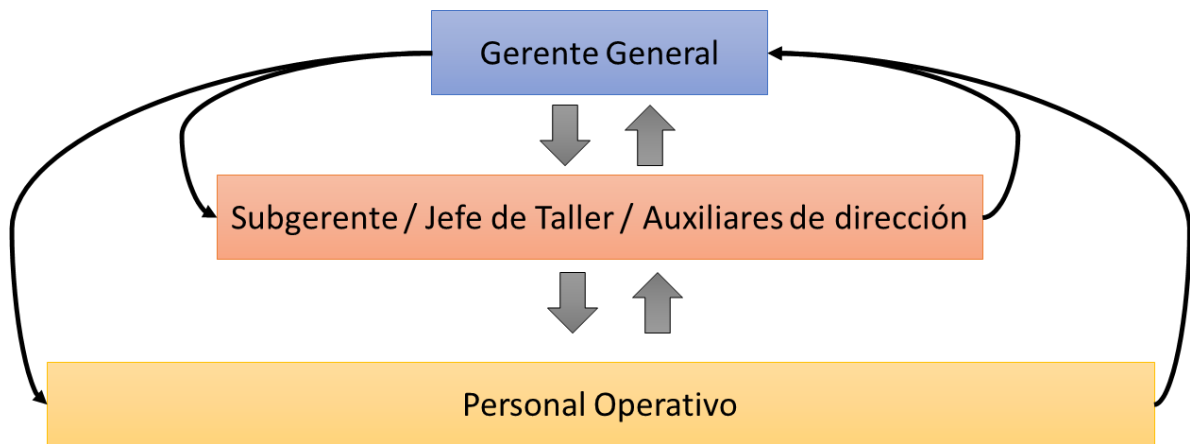


Figura 12. Esquema de difusión del direccionamiento estratégico para Vekior Joyeros de Santander

La gerencia, encargada de diseñar el direccionamiento estratégico, lo difunde de en forma de cascada, siendo los primeros el subgerente, el jefe de taller y los auxiliares de la dirección, quienes han tenido han participado directamente en el desarrollo del proyecto. De igual forma, se debe hacer una retroalimentación del direccionamiento directamente de la gerencia. Una vez, se han tomado en cuenta las consideraciones, la gerencia es la encargada de hacer difusión al personal operativo de la empresa, quienes han participado de forma indirecta en el desarrollo del proyecto, que a su vez realizan la retroalimentación directamente a la gerencia que se encarga de tomar a consideración los aportes correspondientes.

En el plan de venta interna se tuvieron en cuenta 3 etapas que la gerencia debe gestionar para asegurarse que todos los integrantes de la organización conozcan, interioricen y apliquen las estrategias planteadas en el direccionamiento. En la anexo 16 se puede encontrar la ruta del plan de venta interna de Vekior Joyeros de Santander.

17.2. Programa de Difusión Externa

La gerencia igualmente considera que el direccionamiento estratégico no solo de debe comunicar a los miembros de la organización, sino además debe comunicar parte de sus objetivos estratégicos a sus colaboradores externos. Se consideró que los stakeholders a los cuales se les debe comunicar parte del direccionamiento son a los clientes (tanto inmediatos como usuarios finales), acreedores, proveedores y a la sociedad en general, como se muestra en la figura 13.

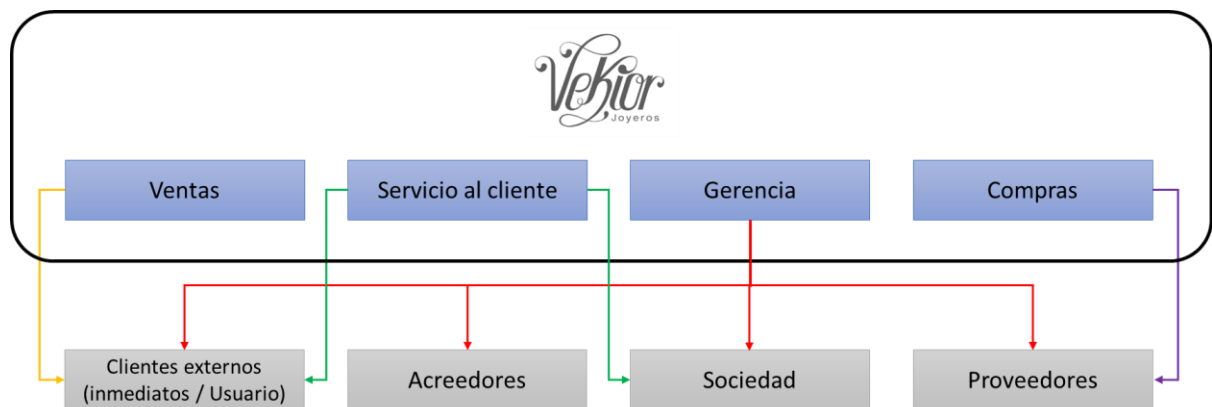


Figura 13. Difusión de objetivos y estrategias para colaboradores externos

Al igual que el programa de venta interna, se diseñó una hoja de ruta para la difusión externa, al cual se puede observar en anexo 17.

La gerencia debe llevar a cabo las hojas de ruta descritas anteriormente con el fin de realizar una correcta difusión del direccionamiento estratégico a nivel interno (en todos los niveles de la organización), como a nivel externo (con los diferentes stakeholders de la compañía).

18. Alineamiento de la Estrategia: Mapa estratégico

El mapa estratégico de la empresa, tiene como objetivo alinear el direccionamiento estratégico formulado, que permitan construir una visión compartida a todos los stakeholders. Es importante para la gerencia hacer un alineamiento horizontal, vertical e integral de las estrategias planeadas para el correcto funcionamiento del plan estratégico.

18.2. Definición de Perspectivas de Monitoreo de la Estrategia

Según Kaplan (1998), las perspectivas financieras básicas son 4:

- Enfoque financiero.
- Enfoque del cliente y del mercado.
- Enfoque interno.
- Enfoque en innovación y aprendizaje.

Sin embargo, la gerencia consideró que un enfoque a proveedores y acreedores es válido de igual forma.

18.2.1. Identificación de los objetivos globales de la organización. Los objetivos globales de la organización se identificaron previamente del rediseño corporativo anterior. Se establecieron 11 objetivos corporativos, que son el insumo del mapa estratégico.

18.2.1.1. Formación del mapa estratégico integral. Se diseñó el mapa estratégico integral en cascada de arriba hacia abajo definiendo las estrategias de cada objetivo para cada perspectiva

En la figura 14 se muestra el mapa estratégico para la empresa Vekior Joyeros de Santander, del modelo de Serna (2015).

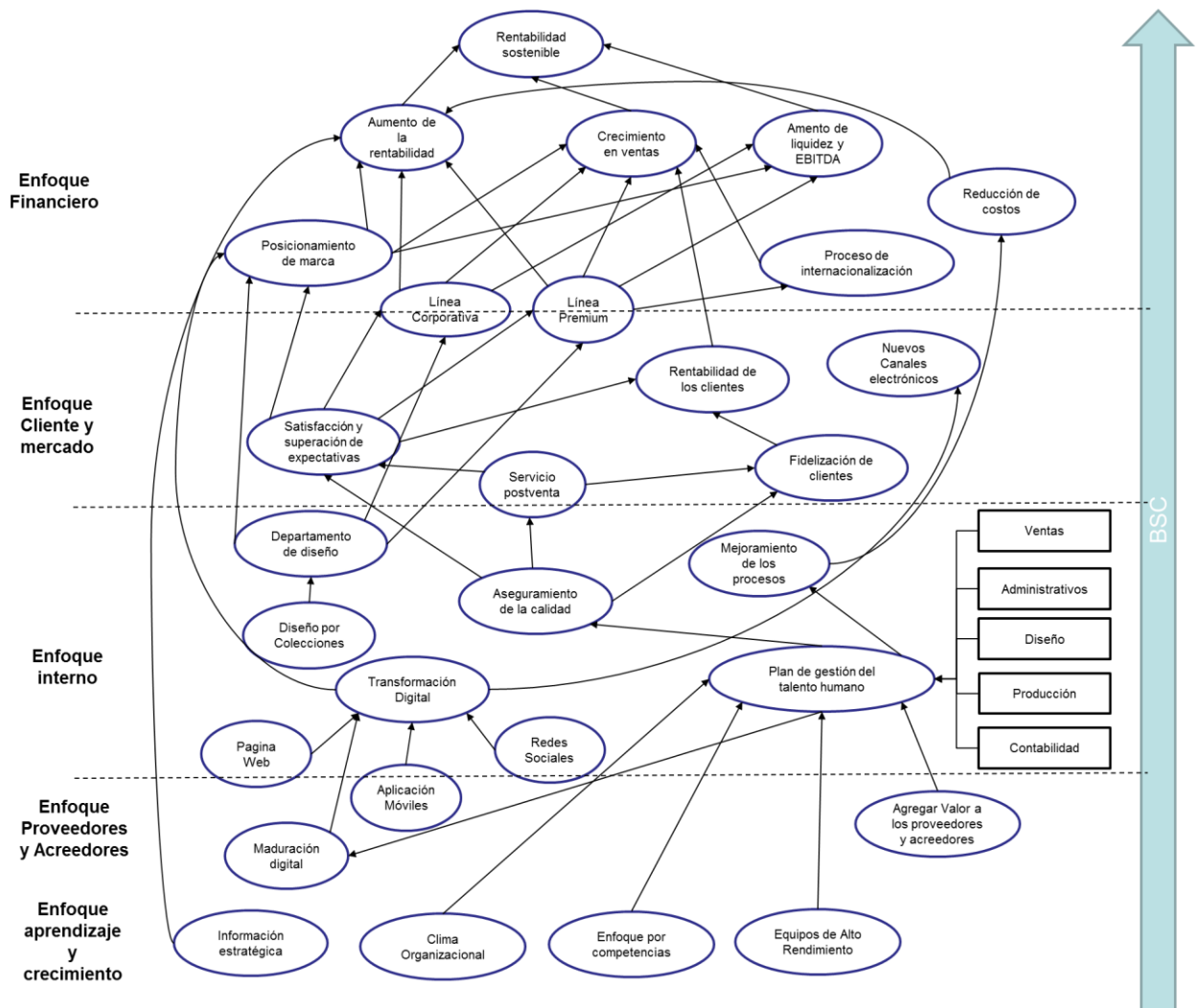


Figura 14. Mapa estratégico de Vekior Joyeros de Santander

Adaptado de : Elaboración propia a partir de Gerencia Estrategia, Serna (2015).

Este mapa debe ser llegar al trabajo diario de los colaboradores, orientando su función hacia la estrategia. De esta forma se hace una alineación de la estrategia en todos los niveles de la compañía.

19. Implementación Estratégica

Para la implementación estratégica, se consideró a Ronda y Marcané (2004), quienes afirman que la implementación de la estrategia involucra a todas las funciones y personas de la empresa, sin embargo, al líder estratégico le corresponde evaluar y liderar los tres elementos esenciales, los cuales están interrelacionados: La formulación, la implantación y control y lograr que el cambio estratégico (la estructura formal e informal así como la cultura) se alineen en función de la efectividad de la ejecución. Por esta razón, para la implementación del direccionamiento estratégico de Vekior Joyeros de Santander, el papel del gerente y líder de la empresa, es decisivo para esta etapa del direccionamiento estratégico. Es fundamental que él y su equipo se preparen para cumplir sus diferentes roles en el proceso de dirección estratégica:

- Impulsor del proceso del cambio estratégico.
- Facilitador del proceso del cambio estratégico.
- Agente de cambio del proceso del cambio estratégico.
- Receptores del proceso del cambio estratégico.
- Liderazgo legitimador del cambio estratégico.

De esta forma, la implementación de la estrategia, así como el seguimiento se les facilitará a la alta dirección y a su equipo de trabajo.

La gerencia ha evaluado que, para la implementación estratégica, se tomaron los siguientes pasos:

19.1. Ajuste a la cultura

Para realizar el ajuste de la cultura organizativa a la estrategia se empleará una matriz cultura organizativa vs riesgo estratégico. Una vez la estrategia este en marcha, se procederá a ajustar la cultura mediante la siguiente metodología:

- Evaluación de la efectividad de la estrategia a través de expertos.
- Establecer el ajuste a la cultura a través de expertos.
- Elaborar la matriz cultura organizativa vs riesgo estratégico.
- Evaluar la posesión de la organización dentro la matriz
- Tomar acciones dependiendo de la posición del cuadrante en la matriz:
 - Ignorara la cultura y seguir con el proceso de implantación de la estrategia formulada.
 - Reformular la estrategia.
 - Cambiar la cultura para ajustarla a la estrategia definida.

19.2. Ajuste a la estructura

Para el ajuste a la infraestructura, la gerencia se preguntó si la estructura actual es compatible con la estrategia formulada. La respuesta de esta pregunta fue no, la estructura actual tiene algunos vacíos que entorpecerán la ejecución del direccionamiento estratégico. Dado que la estrategia está enfocada en el crecimiento de la organización, se planteó un cambio de estructura organizacional que se puede observar en la figura 15.

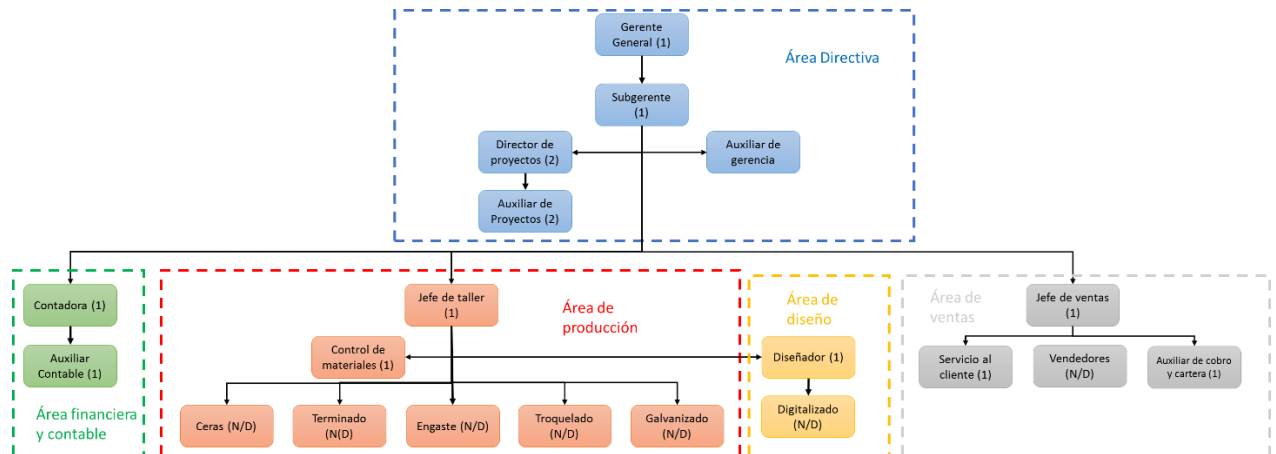


Figura 15. Ajuste a la estructura del direccionamiento estratégico para Vekior Joyeros de Santander

Existen algunos cargos que son indispensables para el desarrollo de la estrategia y que actualmente no están contemplado en el organigrama de la empresa. El objetivo es que la gerencia tome a consideración los cargos sugeridos para garantizar el desarrollo de la dirección estratégica.

19.3. Evaluación de la Implementación

Para la realización de este paso, que propone diseñar la matriz de evaluación de implementación, donde los elementos a considerar por la gerencia son la estructura, la cultura, el liderazgo y las políticas de la organización (Ronda y Marcané, 2004). Se debe tener en cuenta la complejidad del cambio de cada uno de estos elementos y así como el poder de la toma de decisiones. En la gráfica 16, se puede apreciar la matriz de evaluación, considerada por la gerencia de la empresa.

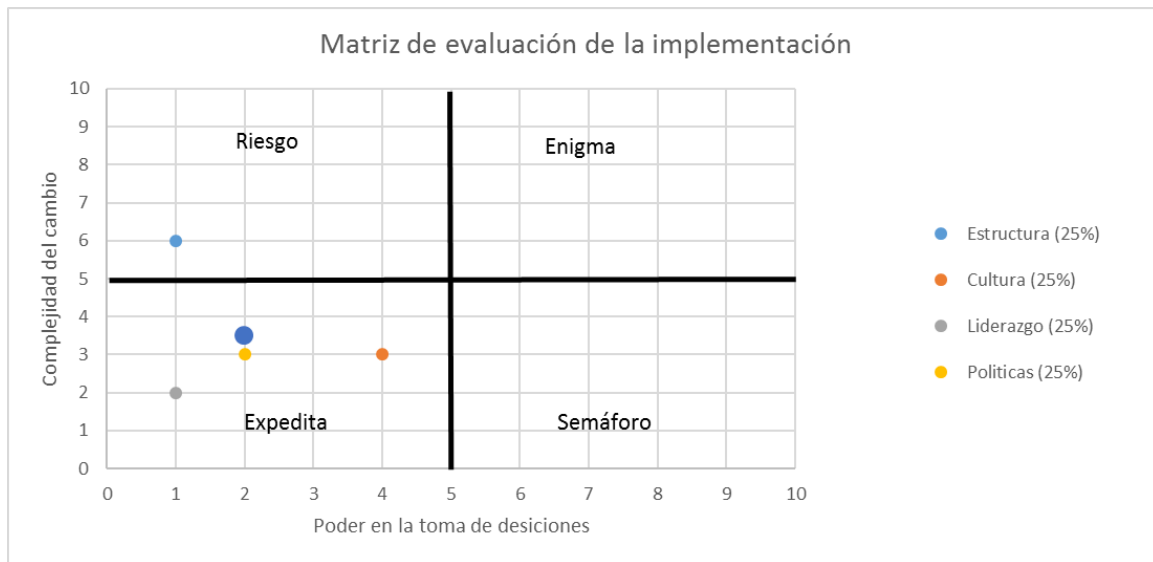


Figura 16. Matriz de evaluación de la implementación para Vekior Joyeros de Santander
Adaptado de : Elaboración propia a partir de Ronda y Marcné (2004).

Se puede concluir que la implementación de la estrategia es tipo Expedita, es decir que la complejidad del cambio es simple y el poder de la toma decisiones autónoma. Se recomienda ejecutar acciones de comunicación para lograr el convencimiento e implicación para lograr el compromiso de los ejecutores.

19.4. Ejecución de Políticas

Para la ejecución de políticas, basado en Ronda y Marcané (2004), se le recomienda a la gerencia plantear y ejecutar las políticas planteadas en el direccionamiento estratégico, para apoyar las decisiones estratégicas formuladas y lograr la cohesión y armonía en todo el proceso. Estas políticas se encargan de la articulación de todo el modelo, con lo que se evitarán contradicciones entre las diferentes funciones y trazan los rangos para la toma de decisiones en relación con las contingencias que puedan ocurrir, lo evitará la

incompatibilidad con las estrategias implementadas y garantizan la proactividad y la consecutividad el proceso.

19.5. Ejecución del plan de acción

En esta etapa del proceso, se pondrá en práctica el plan de acción mencionado anteriormente, pondrán en práctica por etapas y tareas, los objetivos y estrategias, de acuerdo con el grado de consecución de las actividades planificadas. Para la ejecución es primordial tener en cuenta que la gerencia debe poner a disposición 2 coordinadores de proyectos y 2 auxiliares de proyectos, para poder cubrir la demanda de proyectos estratégicos formulados en este proyecto.

19.6. Control Estratégico Productivo

Para el control estratégico del direccionamiento estratégico de Vekior Joyeros de Santander, se implementó un Balance Score Card (BSC) o Cuadro de Mando Integral propuesto por Serna (2015). Sin embargo, se tuvo en cuenta los pasos para realizar un control estratégico, propuesto por Ronda y Marcané (2004), relegado en la figura 17.

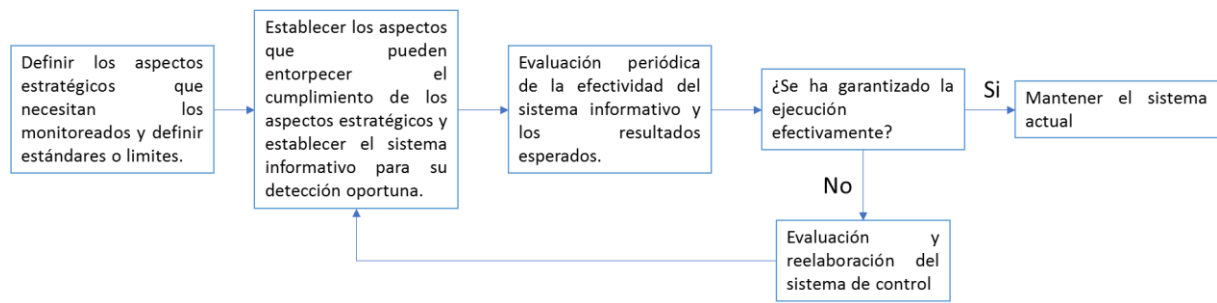


Figura 17. Pasos para realizar el control estratégico
Adaptado de : De la estrategia a la dirección estratégica, Ronda y Marcané (2004).

20. Balance Score Card

El Balance Score Card es una herramienta de control que permite hacer seguimiento a la estrategia de una organización, lo que permite describir, comunicar y medir la estrategia, así como hacer un seguimiento de las acciones que se están tomando para mejorar los resultados. Por esta razón, la gerencia de Vekior Joyeros de Santander determinó que ésta será la herramienta guía para evaluar el desempeño de la dirección estratégica, la cual la compañía está tomando rumbo. El diseño del BSC de la compañía se diseñó tomando en cuenta la formulación estratégica.

20.1. Creación de indicadores de gestión

Para la creación de los indicadores de gestión, en primer lugar, se definieron las perspectivas del BSC, alineadas con el mapa estratégico de la compañía. De igual forma, la gerencia determinó un peso para cada una de ellas, la cuales se pueden ver en la tabla 29.

Tabla 29.

Perspectivas del BSC Vekior Joyeros de Santander

Perspectivas	Peso (%)
Financiera	30%
Mercado y Cliente	
/Proveedores	30%
Interno	20%
Aprendizaje y crecimiento	15%
Social y Ambiental	5%
Entorno	100%

Adaptado de : Elaboración propia a partir de Gerencia Estratégica, Serna

(2015).

Para cada perspectiva se definieron distintos indicadores estratégicos cuyas fichas técnicas se encuentran en el anexo 18.

20.2. Creación del BSC.

El BSC se encuentra en un archivo en Excel, pero una muestra del mismo se muestra en Anexo P.

21. Conclusiones

El diagnostico estratégico aplicado en Vekior Joyeros de Santander, evidencio a través del PCI y el análisis POAM, las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta la compañía en el panorama actual. Con la información anterior, se determinó que la empresa debe tener una estratégica agresiva. La gerencia concluyo que puede utilizar las fortalezas detectadas para aprovechar oportunidades y amenazas externas, así como trabajar en las debilidades expuestas como oportunidades de mejora interna que potencien el crecimiento de la compañía.

Mediante la restructuración de la misión y la visión de la empresa, se plantearon los objetivos corporativos, de los cuales carecía la empresa. Mediante la difusión de la nueva misión y visión y los objetivos corporativos planteados, la compañía da a entender a todos sus stakeholders su filosofía corporativa, la cual se basa en ser una marca de joyería de calidad y diseño, con proyección internacional y que cuida de todos sus stakeholders.

Los proyectos estratégicos, los cuales van en lineamiento a los objetivos corporativos de la empresa, se consideran como el motor de crecimiento de la Vekior Joyeros De Santander. Por tanto, se planearon 10 proyectos estratégicos, alienados con los objetivos corporativos, que giran en torno al desarrollo y posicionamiento de la marca Vekior Joyeros como fabricantes de joyería de calidad y diseño, la diversificación de portafolio de productos, la internacionalización y el bienestar de todos sus grupos de interés.

El valor estimado de la inversión total es de \$330.000.000 al año, siendo este un plan a 10 años, se proyecta una inversión estimada de \$3.300.000.000. Este valor asegura la correcta ejecución de los proyectos estratégicos. Analizando estos montos, los dueños de la empresa y la gerencia están decididos a asumir esta inversión, puesto que están convencidos que este direccionamiento estratégico será clave para el futuro de la compañía.

Con el diseño del Balance Scorecard, la gerencia tiene una herramienta clave para el monitoreo de todo el direccionamiento estratégico a través de 30 indicadores desde 5 perspectivas. Este BSC, no solo será exclusivo de la gerencia, sino que será publicado periódicamente para que todos los miembros de la organización puedan ver los frutos del trabajo en equipo de toda la empresa y poder apreciar el camino recorrido rumbo a esa meta que se plantea en Vekior Joyeros de Santander.

El direccionamiento para la empresa Vekior Joyeros de Santander enfocada en el desarrollo de marca ya está comenzando a ejecutarse. Cumpliendo con algunas etapas de los proyectos estratégicos como el cambio de imagen corporativa, renovación de página Web, cambio de la estructura organizacional, puesta en marcha del plan de venta interna, creación de línea premium y la creación de equipos de alto rendimiento. Esto prueba el compromiso de la gerencia de llevar a cabo el plan estratégico plasmado en este documento.

22. Recomendaciones

Se le recomienda a la gerencia de Vekior Joyeros de Santander, aplicar el direccionamiento estratégico planeado en este documento, el cual le brindará a la empresa un rumbo claro y conciso de lo que la gerencia y los socios quieren lograr a largo plazo.

Vekior Joyeros de Santander, es una empresa joven con potencial de crecimiento. Sin embargo, para lograr explotar ese potencial, es necesario:

Que la gerencia ejecute los proyectos estratégicos alineados con la misión, visión y objetivos corporativos de la compañía.

Que el direccionamiento estratégico planteado sea una guía la cual todos los miembros de la organización deben conocer, interiorizar y ejecutar, cada uno desde su campo de acción, para así poder materializar la estrategia.

Cada uno de los stakeholders de la compañía, conozcan el direccionamiento estratégico que tomará la empresa, para que así ellos sientan confianza en la compañía de cara los futuros negocios que se puedan realizar.

Es de suma importancia crear los equipos de alto rendimiento planteados en el direccionamiento estratégico, ajustando la estructura organizacional propuesta en el documento. Esto es con el fin de garantizar la planeación, ejecución y control de cada uno de los proyectos estratégicos planteados.

El socio, gerente y también estudiante de esta Maestría de Gerencia de Negocios, ha planteado este direccionamiento estratégico en conjunto con su socio y todos los

colaboradores de la empresa. El fin de este proyecto, es aplicar a cabalidad el direccionamiento estratégico, inclusive si el gerente o cualquier alta directiva no llegasen a estar en la compañía en el futuro. Es decir, este documento debe ser respetado por las directivas futuras de la organización. Si hay algo que en el futuro deba replantarse, debe ser argumentado y aprobado el futuro consejo directivo.

Referencias

AGNM, C. (2018). *¿Qué es el RUCOM?*

BBC. (26 de Febrero de 2019). Crisis en Venezuela: ¿qué riesgos corre Colombia al ser el "centro de operaciones" de la cruzada contra Nicolás Maduro? *NEWS*.

BM, E. (2018). *Colombia: panorama general*. Washington.

Castilla, J. D. (25 de Agosto de 2018). La corrupción como parte de la cultura colombiana. *Asuntos, Legales*.

CCE, C. (2018). *Marco Regulatorio del Comercio Electrónico*. Bogotá: Camara de Comercio Electronico.

CIA. (2018). *The World Tactbook*. Estados Unidos.

CIA. (2019). *The World Factbook*. Washington.

CNN. (5 de Enero de 2018). ¿Cómo va la paz en Colombia? Santos y FARC hacen balance de la implementación del acuerdo. *CNN*.

Consulta Anticorrución, C. (2018). *Consulta Anticorrución, Colombia*. Obtenido de <https://www.vencealcorrupto.com/#laconsulta>

DANE. (0).

DANE. (2018). *Censo Nacional de Población y Vivienda*. Bogotá.

DANE, C. (2019). *Cuentas nacionales*.

DIAN, C. (2019). *Proyecto de Resolución*. Bogotá: DIAN.

Dinero. (2012). Las 100 marcas más lujosas del mundo. *Dinero*.

Dinero. (2018). Presidente Duque anuncia sus primeras reformas. *Dinero*.

Dinero. (2018). Presidente Duque anuncia sus primeras reformas. *Dinero*.

Dinero, C. (2018). La gran apuesta de la industria colombiana de la joyería y bisutería. *Dinero*.

EMOL. (2018). Cronología: Los años de Nicolás Maduro en el poder de Venezuela tras suceder a Chávez. *Emol*.

EXTRA. (2016). *La industria tecnológica en Colombia va en crecimiento*. Colombia.

GERENCE, c. (2017). *¿Cuál es la legislación que regula una relación laboral?* Bogotá.

IE. (3 de Mayo de 2014). *Estrategias de Lujo*. Obtenido de <http://www.estrategiasdelujo.com/tag/louis-vuitton/>

Ley 1762, d. 2. (2015). *Ley 1762, de 2015*.

MINSALUD, C. (2019). *Estudios Regionales*. Bogota.

Mundial, B. (2018). *El Banco Mundial en Colombia*. BIRF.

Mundial, B. (2018). *El Banco Mundial en Colombia*. Washington.

Plan Nacional de Desarrollo, C. (2019). *El Presidente Iván Duque participó este miércoles en el Foro Sectorial 'Hablemos de protección social', efectuado en el Club El Nogal, en el marco de los 50 años de la Asociación Nacional de Cajas de Compensación (Asocajas)*. Bogotá.

Portafolio. (25 de Enero de 2011). Los secretos de las marcas de lujo en el mundo. *Portafolio*.

Portafolio. (2017). *Las regalías y la inversión en ciencia y tecnología en Colombia*. Bogotá.

Portafolio. (2018). Inflación en Venezuela cierra el 2018 en casi 1.700.000 %. *Portafolio*.

Prado, A. (2018). *Teinor: No vender joyas online es estar fuera del mercado*. Bogotá: Gold and Time.

UC, U. d. (2014). DEFINICIÓN DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS. 1-8.

UNIVA, P. L. (2011). Matriz PEEA, Matriz de la Gran Estrategia y Proyecto Final.

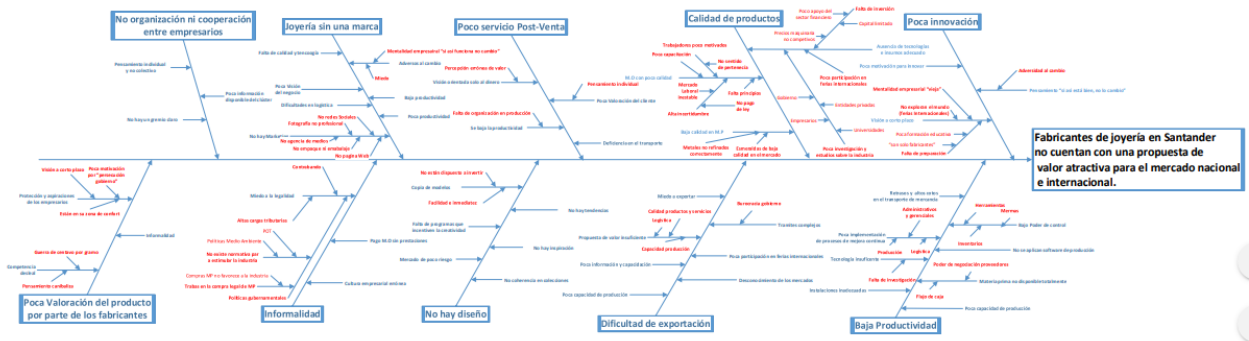
Universidad Javeriana. (2009). *Plan de exportación de joyería colombiana al mercado de Estados Unidos*. Bogotá.

USA. (2018). *Artesanos, Joyeria*. Bogotá: Universidad Sergio Arboleda.

Apéndices

Apéndice_1_Causa y Efecto

Ver documento Excel en anexos de carpeta.



Apendice_2_Metodología 3'Vs

- ¿Cómo la compañía crea diferenciación sostenible?
- ¿Cuáles son las implicaciones multifuncionales de servir a un segmento específico?
- ¿Cuáles son las sinergias positivas o negativas que existen en servir combinaciones de diferentes segmentos?
- ¿Dónde debería la red de valor ser cortada para servir a diferentes segmentos?
- ¿Qué tan único es el concepto de marketing de la compañía?
- ¿Cuáles son los recursos con los que cuenta la firma para obtener una ventaja competitiva en términos de competencias, procesos y ganancias?

Las tres V's de Kumar (2006), son:

Cliente Valorado ¿a quién servimos? Se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son nuestros clientes valorados?
- De estos clientes, ¿Quién está insatisfecho con la oferta actual de la industria?
- De estos clientes, ¿Quién tiene una necesidad, pero no ha sido atendida actualmente por la oferta de la industria?
- ¿Estamos tratando de buscar clientes, quienes buscan inconscientemente nuestro producto?

- ¿Quién es el usuario? ¿Quién es el comprador? ¿Quién es el influenciador? ¿Quién es el pagador? ¿Cuál es el criterio preferido de cada uno de ellos en su poder de decisión de compra?
- ¿Es el segmento objetivo lo suficientemente amplio para abastecer los objetivos de venta?
- ¿Cuál es la tasa de crecimiento del segmento objetivo?

Proposición de Valor ¿Qué ofrecemos? Se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las necesidades básicas que se están tratando de cubrir con nuestra propuesta de valor?
- ¿La propuesta de valor esta de acorde con las necesidades del cliente valorado?
- ¿Cuáles son los beneficios que actualmente se le están brindando a los clientes?
- ¿Es la propuesta de valor diferenciadora con respecto a la de la competencia, o se está posicionando en mismo espacio cruzado?
- ¿Está la propuesta de valor reforzada por los productos subyacentes y con las características del servicio?
- ¿Se están proponiendo atributos los cuales se puedan defender ante los ataques de la competencia?
- ¿Se están proponiendo tantos beneficios como para ser creíble?
- Red de Valor ¿Cómo lo entregamos? Se deben responder las siguientes preguntas:
- ¿Se puede servir al cliente valorado con la propuesta de valor y generar ganancias?

- ¿Se cuentan con las capacidades necesarias para entregar la propuesta de valor?
Si no, ¿se puede adquirir mediante un socio o aliado estratégico?
- ¿Servir al cliente valorado, trae consecuencias negativas para nuestros clientes actuales o para el negocio? Si es así, ¿Cómo se controla este factor?
- ¿Cuáles altos costos, o bajo valor agregado, pueden ser eliminados, reducidos o subcontratados en la red de valor de la firma?
- ¿Dónde están las ventajas de escala en toda la red de valor? ¿Es posible mantener estas ventajas sin perder flexibilidad?
- ¿Qué tan diferente es la red de valor de la firma con respecto a la de la industria?
- ¿Cuál es el punto de equilibrio de la firma? ¿Es posible bajar este punto de equilibrio ligeramente variando la red de valor?

Apéndice_3_Grado de inversión inicial para montaje de taller de joyería

	Inversión CAPEX	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Producción	Software de digitalización	1	\$ 4.500.000,00	\$ 4.500.000,00
	Computador para Software Digitalización	1	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
	Impresora 3D	1	\$ 45.000.000,00	\$ 45.000.000,00
	Inyectoras de Ceras	1	\$ 15.000.000,00	\$ 15.000.000,00
	Horno	1	\$ 5.000.000,00	\$ 5.000.000,00
	Maquina Vacío para Fraguado	1	\$ 7.000.000,00	\$ 7.000.000,00
	Maquina Inducción Magnética	1	\$ 50.000.000,00	\$ 50.000.000,00
	Hidrolavadora	1	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
	Mototool para joyeros	6	\$ 1.200.000,00	\$ 7.200.000,00
	Maquina Pulimento	2	\$ 3.000.000,00	\$ 6.000.000,00
	Aspiradoras	2	\$ 1.500.000,00	\$ 3.000.000,00
	Maquina de brillo con agujas	2	\$ 4.000.000,00	\$ 8.000.000,00
	Ultrasonido	2	\$ 2.000.000,00	\$ 4.000.000,00
	Maquina Limpieza a vapor	3	\$ 3.800.000,00	\$ 11.400.000,00
	Puesto de Trabajo	12	\$ 400.000,00	\$ 4.800.000,00
	Kit Herramientas para Joyeros	6	\$ 450.000,00	\$ 2.700.000,00
	Kit Herramientas para Ceristas	3	\$ 300.000,00	\$ 900.000,00
	Maquina Soldadora punto	1	\$ 12.000.000,00	\$ 12.000.000,00
	Kit de Engaste microscopio	2	\$ 8.000.000,00	\$ 16.000.000,00
	Rectificador Corriente Galvanizados	1	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
	Kit para baño galvanico	1	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00
	Anodos para baño galvanico	4	\$ 350.000,00	\$ 1.400.000,00
	Vulcanizadora	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
	Campana de extracción rodio	1	\$ 2.000.000,00	\$ 2.000.000,00
	Contramarcas	6	\$ 200.000,00	\$ 1.200.000,00
	Laminador	2	\$ 2.000.000,00	\$ 4.000.000,00
	Kit Troqueles	1	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00
	Balanza de precisión	2	\$ 1.500.000,00	\$ 3.000.000,00
	Tarros de Fundición	6	\$ 150.000,00	\$ 900.000,00
Administrativo	Puestos de trabajo Administrativos	4	\$ 950.000,00	\$ 3.800.000,00
	Computadores para administrativos	3	\$ 1.200.000,00	\$ 3.600.000,00
	Telefonos	3	\$ 50.000,00	\$ 150.000,00
	Mobiliario administrativos	1	\$ 900.000,00	\$ 900.000,00
	Caja Fuerte	1	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
	Impresora	1	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
Inversión CAPEX				\$ 237.550.000,00
	Inversión OPEX (por año)	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
Materia Prima	Materia Prima (plata 1000) x gramo	56500	\$ 1.350,00	\$ 76.275.000,00
	Materia Prima (Oro 24 quilates) x gramo	500	\$ 110.000,00	\$ 55.000.000,00
	Zircones y piedras no preciosas (mensual)	12	\$ 1.500.000,00	\$ 18.000.000,00
	Esmeraldas x quilate	1000	\$ 150.000,00	\$ 150.000.000,00
	Rodio x tarro (2g/Lt)	15	\$ 1.600.000,00	\$ 24.000.000,00
	Enchape de oro x Tarro (4gr /Lt)	5	\$ 1.700.000,00	\$ 8.500.000,00
	Aleaciones pata oro y pata x gramo	4500	\$ 800,00	\$ 3.600.000,00
Mano de Obra	Mano de obra producción mensual	12	\$ 20.000.000,00	\$ 240.000.000,00
	Momina Administrativa Mensual	12	\$ 6.500.000,00	\$ 78.000.000,00
Inversión OPEX (por año)				\$ 653.375.000,00
Total Inversión				\$ 890.925.000,00

Proveedor	Categoría	Precio	Tiempo de entrega	Descuento	Crédito o Plazo	Observaciones
Herramientas e Insumos	Zircones, piedras naturales (no esmeraldas) y piedras sintéticas Herramientas Insumos. Maquinaria en general.	Competitivos	Bucarama Inmediato	5%, 10%	30 días / 60 días	Proveedor Principal. Relación comercial cercana. Son flexibles con los plazos y tienen un musculo financiero fuerte. Único proveedor de zircones. Garantía en todos sus productos
MetalGem	Zircones, piedras naturales (no esmeraldas) y piedras sintéticas.	Competitivos	Bucarama Inmediato	N/A	30 días	Proveedor Secundario.
WS Herramientas	Herramientas Insumos Maquinaria en general.	Competitivos	Bucarama Inmediato	N/A	30 días	Proveedor Secundario. Garantía en todos sus productos
Rhodon S.A.S	Baños Galvánicos. Maquinaria para baños galvánicos.	Competitivos	Bucarama Inmediato	10%	30 -60 días	Garantía en todos sus productos. El gerente y dueño de Vekior Joyeros es socio de Rhodon S.A.S por lo que presenta beneficios adicionales en descuento y plazo.
Elementum	Baños Galvánicos. Maquinaria para baños galvánicos. Ligas	Competitivos	Bucarama Inmediato	N/A	30 días	Garantía en todos sus productos.
YS Joyeros	Materia Prima: Plata. Materia Prima: Oro	Según el Mercado	Bucarama Inmediato según disponibilidad.	N/A	8 días	Flexibilidad en plazo.
Napoleón Espinosa	Materia Prima: Oro	Según el mercado	Bucarama Inmediato según	N/A	8 Días	Flexibilidad en plazo.

			disponibilidad.			
PeñaMetal	Materia Prima: Oro	Según el mercado.	Bucarama nga, inmediato según disponibilidad	N/A	8 días	
Hernando Pérez Pulgarin	Esmeraldas	Competitivos \$60.000 hasta \$150.000 quilate	Medellín. Se adquiere el producto solo cuando está en Bucarama nga	N/A	60 días	Proveedor con relación comercial cercana. Producto muy alta calidad. Se adquiere compromiso de letra de cambio
Amanti S.A.S Iván Sánchez	Esmeraldas	Competitivos \$80.000 hasta \$150.000 quilate	Bucarama nga Inmediato según disponibilidad	N/A	30 días	Proveedor con relación comercial mutua. Producto muy alta calidad. Pago flexible.
Hermelinda Ávila	Esmeraldas	Competitivos \$70.000 hasta \$150.000 quilate	Bucarama nga Inmediato según disponibilidad	N/A	Contado	Proveedor con relación comercial cercana. Producto alta calidad Se adquiere compromiso de letra de cambio.

Oportunidades:

1. Aumento de transito de extranjeros en Colombia: llegada de extranjeros, sea por turismo, negocios o por tráfico de extranjeros en tránsito. Esto aumenta la demanda de la joyería con esmeraldas colombianas a nivel nacional. Es importante mencionar que no todos los extranjeros que entran a Colombia cumplen con el perfil de comprador potencial, hay un importante predominio de turismo a bajo costo, que no inciden, normalmente, en las condiciones de mercado. Por este motivo, las ciudades con mayor impacto, para el negocio, de este aumento son Cartagena, Bogotá, Medellín, Cali y el Eje Cafetero.
2. Apertura económica: la apertura económica hacia países con alta demanda de joyería como Estados Unidos, Guatemala, Puerto Rico y Perú representa una oportunidad de mostrar las diferentes líneas de joyería de la compañía.
3. Crecimiento del PIB: El crecimiento del PIB colombiano para el año 2018 fue del 2,7% con respecto al año 2017. De esta manera, 2018 se consolida como el año de la inflexión y consolida las bases para una senda de crecimiento sostenible para el 2019.
4. Devaluación del Peso Colombiano (COP) respecto al Dólar de los EEUU (USD): por un lado, es beneficioso para la compañía, pues al exportar el producto, aumenta automáticamente el margen de utilidad bruta. Sin embargo, puede ser perjudicial a la hora de hacer importaciones de maquinaria, herramientas e insumos.
5. Aumento de las exportaciones del país: el crecimiento de las exportaciones genera perspectivas positivas para la exportación de joyería con esmeralda.

6. Formalización de la economía: los recientes esfuerzos por combatir la ilegalidad, han generado confianza entre los productores de joyería. La reglamentación de la facturación electrónica, por ejemplo, es un gran paso para que los compradores se abstengan de comprar productos de contrabando, generando más equidad en la competencia.
7. Economía naranja: la fabricación de joyería cabe dentro del concepto de economía naranja, lo que puede generar una oportunidad en aprovechamiento de beneficios tributarios.
8. Políticas labores: obligan a los empresarios a formalizar a sus empleados, que en caso del sector joyero, presenta un alto grado de informalización laboral.
9. Tradición orfebre en Santander: Santander ha sido un departamento orfebre por tradición y reconocido a nivel nacional e internacional, favoreciendo la industria orfebre en el departamento.
10. Implementación de los acuerdos de paz: la firma de los acuerdos para la paz entre el gobierno y la Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC) ha sido clave para la confianza de la inversión extranjera en Colombia y para el aumento del flujo de turistas en diferentes partes del país.
11. Preocupación por el medio ambiente: genera oportunidades de mejora para el sector, haciendo una joyería con procesos amigables con el medio ambiente y comprando materias primas certificadas que reducen al mínimo el impacto ambiental.
12. Sello “Fairmined”: el sello de minería justa, es una oportunidad para que los fabricantes puedan mostrar su compromiso con el medio ambiente a nivel internacional.

13. Conectividad del país: proyecciones de gobierno que apuntan a que todos los hogares el país tengan acceso a internet.
14. Movimiento de redes sociales: el aumento de personas que usan redes sociales crea un nuevo canal de comunicación por parte de las empresas hacia los consumidores.
15. Marketing Digital: la consolidación del marketing digital representa una oportunidad de ventas y comunicación para las empresas.
16. Plataformas de pagos online: facilita la compra de un negocio B2C por medio de internet.
17. Acceso a tecnología especializada de joyería: El acceso en general para tecnología de joyería es alto.
18. Globalización de la información: es posible acceder a cualquier información del mundo vía internet.
19. Tecnología Blockchain: esta tecnología no solo aumenta considerablemente la seguridad cibernética, sino también ofrece infinitas oportunidades de negocio.
20. Registro Único de Minerales (RUCOM): aunque es beneficioso para la formalidad, las barreras de entrada para las pequeñas empresas productoras son considerables, pues piden indicadores de financieros altos, que en consecuencia hacen que nieguen el certificado a los pequeños productores.
21. Fácil acceso a la información general de la industria de la joyería: permite estar a la vanguardia de las tendencias de moda en el mundo de la moda y la joyería, así como a la vanguardia en tecnología, equipo y maquinaria.

22. Altas barreras de entrada para nuevos competidores: permiten que la oferta de estas líneas de productos se mantenga estable, dificultando la aparición de nuevos jugadores en el mercado.
23. Acceso a diferentes plataformas de comercialización de joyería: por medio de ferias internacionales, los empresarios del sector pueden darse a conocer. Existen ferias físicas en distintas partes del mundo, así como versiones virtuales que permiten acceso a compradores de todo el mundo.
24. Formación de mano de obra calificada: el SENA forma constantemente nuevos técnicos en joyería, lo que permite el acceso a mano de obra calificada. De igual forma, existe el fácil acceso a formaciones de nuevas técnicas de joyería por parte de entidades privadas.
25. Las esmeraldas colombianas son las más apetecidas del mundo, brindando una ventaja de preferencia a las joyas hechas con esmeraldas 100% colombianas.
26. Temporadas de alta demanda de joyería: Existen 3 temporadas de alta demanda de joyería al año, lo que repercute en aumento de las ventas.

Amenazas

1. Corrupción en Colombia: la corrupción en Colombia conlleva a diferentes problemas para las empresas que repercuten en la forma de negociación y en el aumento de la carga impositiva.
2. Aumento de las cargas impositivas: se aumentan constantemente los impuestos que deben pagar los empresarios, lo que disminuye la competitividad. También se considera desde el enfoque del consumidor donde el aumento de las cargas

impositivas lleva a un menor poder adquisitivo y por consiguiente un cambio desfavorable en la demanda de productos de lujo.

3. Dependencia del sector hidrocarburos: La dependencia del petróleo en Colombia deja una constante incertidumbre sobre el crecimiento del país.
4. Trabas para exportación de joyería: Los requisitos para exportación de joyería en Colombia disminuye considerablemente su flujo de exportación.
5. Cambios constantes en las reglas fiscales: el constante cambio de reformas tributarias genera incertidumbre entre los consumidores, disminuyendo la demanda del producto, que, en este caso, al ser un bien de lujo, es uno de los primeros bienes que descartan a la hora de consumir.
6. Contrabando: genera problemas de competencia desleal. Se traen productos de joyería proveniente de Asia de bajo precio, pero vía contrabando, lo que lleva a una competencia inequitativa para los productores que pagan impuestos y una mano de obra más costosa.
7. Disminución de la oferta de materia prima: diferentes multinacionales mineras han puesto mira en la extracción de oro y esmeraldas colombianas para la exportación sin valor agregado. Esto ha generado una disminución de la oferta para los productores nacionales, aumentando el precio de los materiales.
8. Informalidad en la compra de materia prima: como consecuencia del punto anterior, algunos proveedores venden materia prima (esmeraldas) sin ningún certificado, ni facturación legal.
9. Plan de Ordenamiento Territorial (POT) municipal: este determina algunas zonas para la producción de joyería que no son seguras para la compañía.

10. Noticias falsas en redes sociales: las constantes difamaciones en redes sociales, pueden perjudicar el buen nombre de una persona, una empresa o una marca.
11. Delincuencia digital: cibercrímenes, secuestro de información y chantaje.
12. Competencia desleal: filtración de información comercial y de diseño que permiten la reproducción de líneas y modelajes a bajos costos.
13. Cultura de compras y pagos de clientes: la política de pagos por parte de los clientes, a nivel nacional no es favorable para la liquidez de los fabricantes, asumiendo cartera de hasta 180 días, impactando de los costos financieros de las compañías.
14. Entrada de productos sustitutos: las marcas de diseñadoras de bisutería que fabrican principalmente en bronce y latón se han vuelto un producto sustituto fuerte ya que compiten con marca y diseño, dejando el metal precioso a un lado.
15. Poco acceso a productos financieros: para acceder a créditos por parte del sector financiero, se debe tener un perfil crediticio específico, que en algunos casos los empresarios no cumplen.
16. Inseguridad de agentes comerciales: la inseguridad para los agentes comerciales por llevar productor de alto valor es latente. No existen pólizas de seguro en el país que cubran este tipo de siniestros y los agentes comerciales están expuestos al hurto de mercancía.
17. No asociación gremial de joyeros en Santander: la disociación de los empresarios de la joyería en la región afecta la competitividad del mismo.
18. Poca apreciación de la esmeralda por parte del mercado nacional.
19. Falta de tecnología para la talla de esmeraldas: este trabajo se hace en Colombia, de forma manual, impactando directamente en los precios de la piedra preciosa.

	F4		8	8			32					0	1	16	48
	F5	0	0	6			31					5		16	47
	F6		8	7			35					5		30	65
	F7		7	8			26					5		11	37
	F8		2	2			11				0	3		20	31
	Sumatoria	7	7	1	8	0	223		1	2	8	8	5	137	
Debilitades	D1		6	2			30					8		22	52
	D2		0	0			31					0	1	21	52
	D3		8	8			26	0				5		29	55
	D4		0	8			30					5		29	59
	D5		1	1			12					1		12	24
	D6		9	9			28				0	5		25	53
	D7		8	0			32					0	1	17	49
	D8		8	9	0		35		0			8		26	61
	Sumatoria	9	0	7	6	2	224	7	5	2	5	2	5	181	
	Total	6	17	08	4	2		5	6	4	3	10	1		

Apéndice_ 7_Acta de reunión con los empleados

Bucaramanga, Marzo 22 de 2019

Asistentes:

1. Emerson

2. Alex
3. Sneider
4. Dilena
5. Andrea
6. Lady
7. Martha
8. Alejandra
9. Sebastián
10. Fernando
11. Trino
12. Pedro
13. Yuri
14. Ariel
15. Gerardo

Direccionamiento estratégico (planeación a futuro)

Rediseñar la misión y la visión de Vekior Joyeros

Conocen el término misión y visión (si)

MISIÓN

Razón de ser Vekior Joyeros:

- ✓ Alex: Segundo hogar, se pasa el mayor tiempo
- ✓ Venta de productos en joyería bajo altos estándares de calidad
- ✓ Cliente interno y externo

Preguntas:

1. Propósito:

- Generar empleo
- Generar riqueza
- Explotar las habilidades que cada uno tiene
- Ser rentable

-

2. Pregunta 2:

- Calidad
- Talento Humano
- Diseño
- Transparencia

-

3. Pregunta 3 (principios):

-

- Compromiso
- Calidad
- Trabajo en Equipo

-

4. Responsabilidades

-

- Entregar lo que se ofrece
- Ofrecer un producto que guste, de calidad y durable
- Generar emociones
- Cumplimiento
- Servicio Postventa
- Responsabilidad Ambiental

-

VISION

- Posicionarse a nivel nacional como una de las principales empresas comercializadoras de joyas de alta calidad, con presencia internacional y alto reconocimiento de la marca.
- Zona franca
- Crecimiento en infraestructural
- Presencia a nivel internacional
- Renovar y diseñar la empresa
- Empresa Reconocida en el tiempo por el trabajo, diseño, terminación
- Generación de marca – Recordación
- Ser una marca reconocida en Latinoamérica

Apéndice_ 8_Preguntas de Misión

Reestructuración de misión: Para la reestructuración de la misión, y con base en la reunión con los colaboradores, la gerencia respondió las siguientes preguntas:

1. ¿En qué negocio estamos? En la fabricación y comercialización de joyería de alta calidad. Donde el diseño, la innovación y la creación de marca son indispensables para el desarrollo y crecimiento de la empresa.
2. ¿Para que existe la empresa? Para generar riqueza, empleo y oportunidades de mejora. Para genera valor en nuestros clientes. Para generar bienestar en nuestros colaboradores.
3. ¿Quiénes son nuestros clientes? Joyerías y distribuidores que comercializan las joyas. Empresas que compran los productos para sus empleados. Usuarios finales que compran las joyas para obsequio o para uso personal.
4. ¿Cuáles son los servicios/productos presentes y futuros?
 - Presentes: Joyería en plata con baño en rodio. Línea de joya lisa y en zircón. Línea de piedra natural. Línea de esmeralda 100% colombiana.
 - Futuros: Línea corporativa. Línea par hombre. Línea de plata con esmeralda 100% colombiana certificada por gemólogo GIA para clientes extranjeros.

¿Cuáles son los mercados presentes y futuros?

- Presentes: Cobertura nacional en el mercado de detal (joyerías). EEUU (Maryland). Guatemala. Costa Rica. Perú (Tacna).
- Futuros: Mercado empresarial en Colombia. EEUU (distribución por canales tradicionales en Nueva York, Boston y Pensilvania). EEUU (distribución con canales electrónicos en Florida, Carolina del sur y carolina del norte). Perú (Cobertura en Lima). Uruguay.

1. ¿Cuáles son los canales de distribución presentes y futuros?

- Actuales: Canal tradicional (visita al cliente directamente, atención en punto de fábrica y punto de venta al público por medio de boutiques y joyerías).
- Futuros: Canales electrónicos para venta el detal en el exterior y para venta al por mayor a nivel nacional e internacional.

2. ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad? 25% - 35% margen antes de impuestos.

3. ¿Cuáles son los principios corporativos de la empresa?

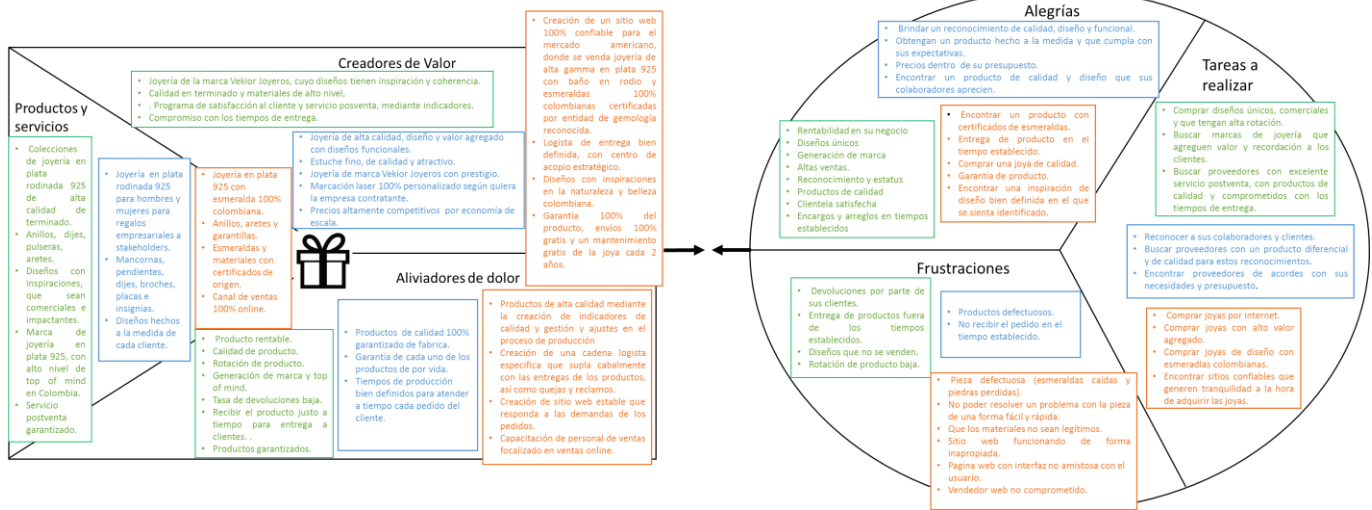
- Todos somos iguales (respeto por las personas)
- Compromiso por la calidad.
- Compromiso total con los stakeholders.
- Know How (saber hacer).
- Compromiso por la calidad.
- Compromiso social y ambiental.
- Trabajo en equipo y comunicación asertiva.

4. ¿Cuáles son los compromisos con los stakeholders?

- Clientes directos: Calidad total, servicio postventa impecable, cumplimiento y acompañamiento y rentabilidad del negocio.
- Clientes indirectos (usuario): Reflejar en nuestras joyas elegancia y empoderamiento.
- Colaboradores: Beneficios económicos acorde con el crecimiento de la compañía, estabilidad y compromiso con el bienestar de su núcleo familiar.
- Accionistas: Rentabilidad y seguridad.
- Acreedores: Cumplimiento oportuno de las obligaciones financieras.
- Proveedores: Cumplimiento de todos los acuerdos comerciales pactados.
- Sociedad: Generación de empleo y donaciones a justas causas.
- Ambiente: compromiso con procesos de producción limpios con el menor impacto ambiental posible.

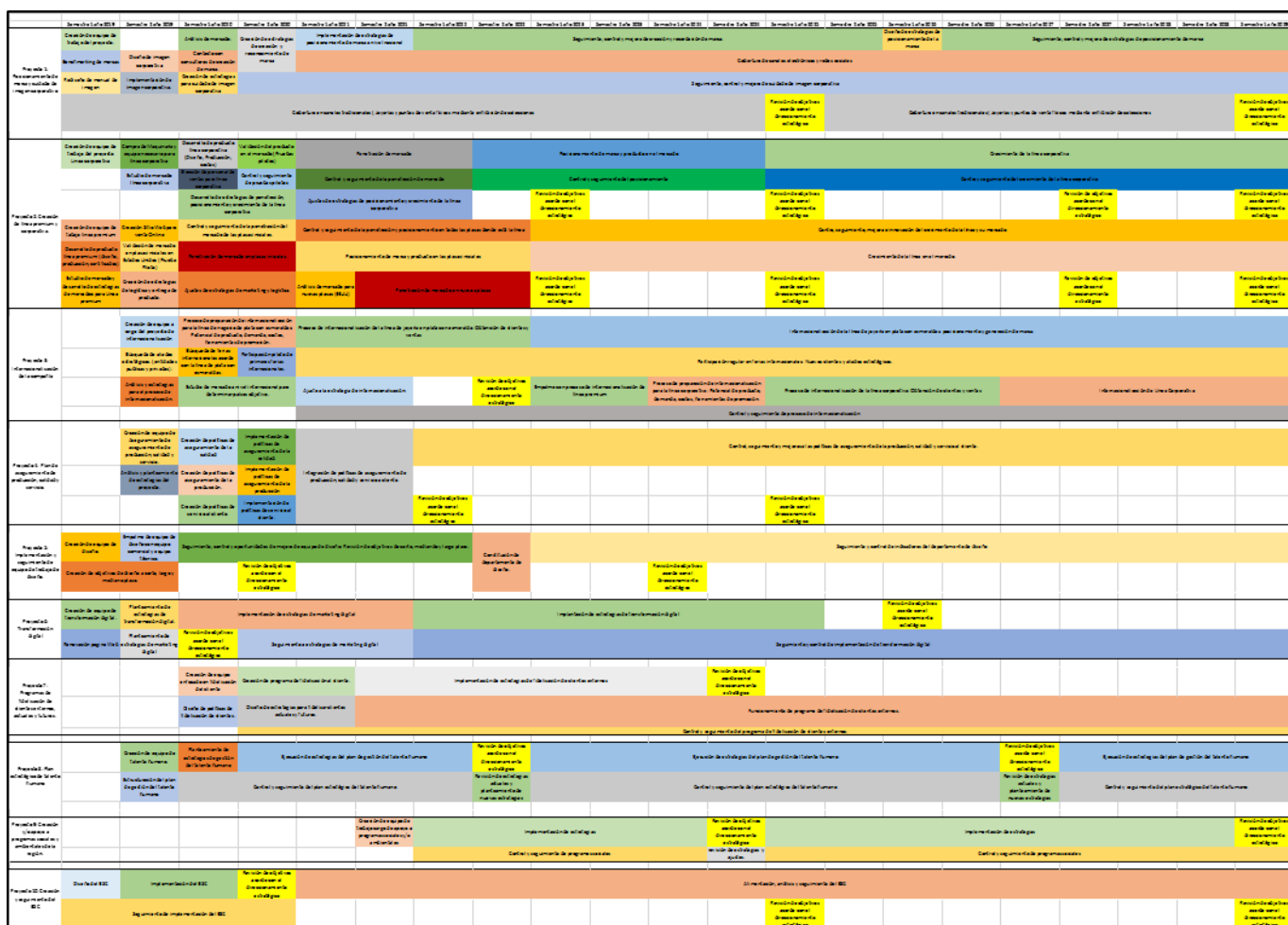
Apéndice_9_Lienzo de Valor

Ver en documento Power Point en carpeta de anexos.



Apéndice_10_Diagrama de Gantt

Ver documento completo en carpeta de anexos.



Apéndice_ 11_Hoja de plan operativo

Nombre		Posicionamiento de marca y cuidado de imagen corporativa				
Proyecto estratégico	X	Responsable				
Estrategia básica		Unidad estratégica				
1. Indicador de éxito global Posicionamiento de marca en el 80% de las joyerías. Percepción positiva de los stakeholders del 90%.						
¿Qué hacer?	¿Cuándo?	Resultados Esperados		¿Quién?	¿Con que recursos?	¿Posibles dificultades?
2. Tareas/acciones para lograr la promesa básica	3. Tiempo		4. Metas	5. Responsable	6. Recurso Humano	7. Limitaciones
	Tiempo inicio	Tiempo Final				
Descritas en el cronograma de Gantt.	Descritas en el cronograma de Gantt.	Descritas en el cronograma de Gantt.		Descritas en la matriz Raci		

Apéndice_ 12_Presupuesto Detallado para cada proyecto estratégico

Ver en Carpeta de apéndices (Presupuesto Detallado)

Apéndice_ 13_Ruta de plan de venta interna

Ver en carpeta de apéndices (Ruta de Venta Interna)

Apéndice_ 14_Ruta de trabajo para difusión externa

Ver en carpeta de apéndices (Ruta de Venta Interna)

Apéndice_ 15_Fichas Técnicas Indicadores Estratégicos

Ver en carpeta de apéndices (Fichas Técnicas Indicadores Estratégicos)

Objetivo Estratégico	Garantizar el crecimiento sostenible de la organización					
Indicador	Multiplicación del patrimonio					
Definición	Proporción de activos sobre los pasivos de la compañía.					
Meta	75		Periodicidad	Mensual	Unidad de medición	%
Objetivo			Forma de Calculo			
Medir el crecimiento responsable de la empresa.			(Total de Activos/ Patrimonio)*100			
Fuente de Datos	Estado de la situación financiera					
Facilitador	Contador		Responsable	Gerente		

Ver apéndice en Carpeta

[illegible]