

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA
EXPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE JOYERÍA SANTANDEREANA**

JUAN DAVID PIZANO OCHOA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2014

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA
EXPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE JOYERÍA SANTANDEREANA**

JUAN DAVID PIZANO OCHOA

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGISTER EN
GERENCIA DE NEGOCIOS**

DIRECTORA

**GLADYS MIREYA VALERO CÓRDOBA-MBA
DIRECTORA FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES UPB**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA**

2014

DEDICATORIA

Dedico este logro a mi esposa Liliana Maria, a mi hijo Juan Andrés y a mis padres Dario y Sofía Isabel.

“EL FUTURO LE PERTENECE A QUIENES TUVIERON UN SUEÑO Y DECIDIERON HACERLO REALIDAD”.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por las bendiciones y oportunidades que me brinda permanentemente.

A William Amaya, empresario y director del Centro de Desarrollo y Tecnológico de Joyería, a Norberto Rangel y Clara Inés Angulo empresarios y principales exportadores de joyería de Santander, a Álvaro Sanchez, emprendedor y profesional comprometido con el desarrollo de la joyería en Santander; por sus aportes y contribuciones para el desarrollo del presente documento.

A Gladys Mireya Valero Córdoba, Directora Facultad Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana, por su apoyo y diligencia con este proyecto.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	19
1. GENERALIDADES	21
1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	21
1.2 OBJETIVOS	26
1.2.1 Objetivo General	26
1.2.2 Objetivos específicos	26
1.3 MARCO DE REFERENCIA	27
1.3.1 Antecedentes	27
1.3.2 Marco Teórico.	28
1.4 METODOLOGÍA	34
2. ESTUDIO DE INTERNACIONALIZACIÓN	40
2.1 GENERALIDADES DEL SECTOR JOYERÍA	40
2.2 DIAGNÓSTICO POTENCIAL EXPORTADOR	44
3. ESTUDIO DE MERCADO	51
3.1 ANÁLISIS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES ARTÍCULOS DE JOYERÍA	51
3.1.1 Exportaciones de joyas desde Colombia.	51
3.1.2 Importaciones de joyas hacia Colombia.	54
3.1.3 Exportaciones de joyas desde Santander.	57
3.1.4 Importaciones de joyas a Santander.	59
3.2 SELECCIÓN DE PAÍS OBJETIVO	63
3.2.1 Primera preselección.	63

3.2.2 Segunda preselección.	66
3.2.3 Selección de seis países.	68
3.2.4 Matriz potencial país	72
3.3 ANÁLISIS DEL PAÍS OBJETIVO: ESTADOS UNIDOS	77
3.3.1 Datos básicos del país	77
3.3.2 Generalidades contexto económico.	79
3.4. CONTEXTO GENERAL DEL MERCADO DE JOYERÍA EN ESTADOS UNIDOS	81
3.4.1 Análisis de la oferta	81
3.4.1.1 Tamaño del mercado.	81
3.4.1.2 Producción.	82
3.4.1.3 Comercio exterior.	84
3.4.1.4 Competidores.	86
3.4.1.5 Condiciones comerciales.	92
3.4.1.6 Aranceles.	93
3.4.2 Análisis de la demanda	94
3.4.2.1 Tendencias generales del consumo	94
3.4.2.2. Perfil general del consumidor y producto demandado.	97
3.4.2.3 Temporadas de compra.	100
3.5 SELECCIÓN DE ESTADO – CONDADO - CIUDAD OBJETIVO	100
3.5.1 Área geográfica: Estado de La Florida	101
3.5.2 Mercado objetivo: condado miami - DADE	105
3.5.3 Centro de operaciones: Ciudad de Miami	108
3.6 VISITA DE CAMPO E IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES	112
3.6.1 Visita de campo.	112
3.6.2 Clientes potenciales.	117
3.7 CONSIDERACIONES PARA EL MODELO DE NEGOCIO	118
4. PLAN DE MARKETING	124
4.1 PORTAFOLIO	124

4.2 DETERMINACIÓN DEL PRECIO	127
4.3 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN	131
4.3.1 Distribución y canales.	131
4.3.2 Ventas y promoción.	133
5. ANÁLISIS TÉCNICO-OPERATIVO	139
5.1 MODELO DE NEGOCIO	139
5.2. PERSONAL	141
5.3 INFRAESTRUCTURA	145
5.4. SELECCIÓN Y CONTROL DE PROVEEDORES	146
5.5 OFERTA COMERCIAL	148
5.6 LOGÍSTICA INTERNACIONAL	149
6. FIGURA JURÍDICA Y CONSTITUCIÓN	154
7. ANÁLISIS FINANCIERO	158
7.1 CALCULO VALOR PRESENTE NETO	165
7.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD	166
7.2.1 Impacto en la utilidad por aumento o disminución de ventas (AÑO 1).	166
7.2.2 Impacto en la utilidad por cambios en la divisa.	167
7.3. VIABILIDAD DEL NEGOCIO	169
8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	170
9. CONCLUSIONES	175
BIBLIOGRAFIA	181
ANEXOS	183

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura simplificada del sector de metales y piedras preciosas, joyería, bisutería y orfebrería.	21
Figura 2. Cadena de Valor sector joyería	24
Figura 3. Colombia. Exportaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2012. (Miles de dólares)	52
Figura 4. Colombia. Importaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2012. (Miles de dólares)	55
Figura 5. Santander. Exportaciones anuales de joyas en metales preciosos 2009 – 2012.	57
Figura 6. Santander. Importaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2011.	60
Figura 7. Mundo. Crecimiento absoluto en las ventas de accesorios personales, 2007 – 2012.	67
Figura 8. Mundo. Distribución geográfica y porcentaje de crecimiento en las ventas de accesorios personales, 2007 – 2012.	68
Figura 9. Mapa de Estados Unidos	77
Figura 10. División Geopolítica Estados Unidos de América	78
Figura 11. Estados Unidos. Tamaño del mercado de la joyería 2008 - 2012	82
Figura 12. Estados Unidos. Producción de joyas y artículos conexos 2008 - 2012	83
Figura 13. Estados Unidos. Comercio exterior de joyería (HS 7113) 2008 - 2012.	85
Figura 14. Estados Unidos. Gasto del consumidor en joyería y artículos conexos 2008 – 2012.	94
Figura 15. Estado de la Florida. Estados Unidos.	102
Figura 16. Condado Miami-Dade. Estado de la Florida.	105

Figura 17. Mapa de la ciudad de Miami.	108
Figura 18. Panorámica de la ciudad de Miami	108
Figura 19. Cadena de Distribución Internacional para la exportación de joyería Santandereana a Estados Unidos.	120
Figura 20. Descripción portafolio de productos para el mercado de Estados Unidos.	126
Figura 21. Propuesta de imagen para Export Jewels (Versión inicial).	133
Figura 22. Export Jewels. Lienzo del Modelo de negocio.	140

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Empresas joyeras de Bucaramanga seleccionadas para Diagnóstico de Potencial Exportador	44
Tabla 2. Resultados matriz de competitividad empresas joyeras	46
Tabla 3. Datos de operación de empresas joyeras seleccionadas	47
Tabla 4. Líneas de producto y capacidad de producción empresas seleccionadas.	47
Tabla 5. Precio de venta por gramo de acuerdo a metal utilizado. Fabricantes de joyería en Bucaramanga	48
Tabla 6. Colombia. Exportaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2012. (Miles de dólares)	52
Tabla 7. Colombia. Países destino de Exportaciones de artículos de joyería 2012. (Miles de dólares)	54
Tabla 8. Colombia. Importaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2012. (Miles de dólares)	54
Tabla 9. Colombia. Importaciones por países de artículos de joyería en el año 2012. (Miles de dólares)	56
Tabla 10. Santander. Exportaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2012. (Dólares)	57
Tabla 11. Santander. Países destino de Exportaciones de artículos de joyería 2012. (Dólares)	59
Tabla 12. Santander. Importaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2011. (Dólares)	60
Tabla 13. Santander. Importaciones por países de artículos de joyería en el año 2011. (Dólares)	61

Tabla 14 Participación de Santander en las exportaciones de joyería de Colombia. 2009-2012. (Miles de dólares)	62
Tabla 15. Participación de Santander en las importaciones de joyería de Colombia. 2009-2012. (Miles de dólares)	62
Tabla 16. Colombia. Exportaciones de joyas por país de destino anual. 2007 – 2012 (miles de dólares); partida arancelaria 7113. US\$ FOB.	63
Tabla 17. Mundo. Países preseleccionados por su eventual potencial para la exportación de joyas colombianas.	69
Tabla 18. Matriz Potencial País.	73
Tabla 19. Resultados Matriz Potencial País.	76
Tabla 20. Mundo. Principales productores de joyería y artículos conexos (en términos de valor) 2008 – 2012. Millones de dólares.	83
Tabla 21. Mundo. Principales países exportadores de joyería (HS 7113) 2008 - 2011. Millones de dólares	85
Tabla 22. Mundo. Principales países importadores de joyería (HS 7113) 2008 - 2011. Millones de dólares	86
Tabla 23. Cuotas de Mercado entre las principales compañías de joyería en Estados Unidos 2008 – 2011. % del total.	87
Tabla 24. Estados Unidos. Principales países de origen de las importaciones de joyería (HS 7113) 2008 – 2012. Millones de dólares.	89
Tabla 25. Estados Unidos. Principales países de origen de las importaciones de joyería en oro (HS 7113.19) 2008 – 2012. Millones de dólares.	91
Tabla 26. Estados Unidos. Principales países de origen de las importaciones de joyería en plata (HS 7113.11) 2008 – 2012. Millones de dólares.	91
Tabla 27. Aranceles para productos de joyería desde Colombia hacia los Estados Unidos. 2013	93
Tabla 28. Estados Unidos. Ventas de joyería por distribución de formato. 2012.	95
Tabla 29. Estado de la Florida. Establecimientos y empleos relacionados con el sector joyería. 2011	105

Tabla 30. Condado Miami-Dade. Establecimientos y empleos relacionados con el sector joyería. 2011.	107
Tabla 31. Ciudad de Miami. Establecimientos y empleos relacionados con el sector joyería. 2011.	111
Tabla 32. Márgenes en la cadena de distribución para los productos de joyería. Miami.	114
Tabla 33. Distribuidores Mayoristas (Wholesale). Precios promedio de compra de joyas en oro, plata y plata con oro. Miami Diciembre 1 de 2013.	115
Tabla 34. Costos comparativos de comercialización internacional. Empresa en Colombia Vs. Empresa en EE.UU.	119
Tabla 35. Factores para determinar el precio de venta en el mercado destino. US\$.	128
Tabla 36. Comparación precios de compra y venta por líneas de producto para los distribuidores mayoristas en Miami.	130
Tabla 37. Export Jewels. Ventas estimadas por línea de productos año uno (1). Volumen.	123
Tabla 38. Export Jewels. Funciones y Perfil del Personal requerido para la operación del negocio.	142
Tabla 39. Precios de compra y venta para Distribuidores Mayoristas (Wholesale). Export Jewels	158
Tabla 40. Precios de compra y venta para Distribuidores Minoristas (Retailers). Export Jewels.	159
Tabla 41. Export Jewels. Ventas estimadas por línea de productos año uno (1). US\$	159
Tabla 42. Condiciones y amortización del crédito bancario para financiar la inversión inicial.	160
Tabla 43. Inversión en Activos Fijos.	160
Tabla 44. Personal. Export Jewels.	161
Tabla 45. Export Jewels. Flujo de caja mensual año uno(1). US\$.	162
Tabla 46. Flujo de caja anual para 5 años de operación. US\$.	163

Tabla 47. Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)	166
Tabla 48. Export Jewels. Estado de Ganancias y pérdidas año 1.US\$	166
Tabla 49. Utilidad en mes uno (1) para una TRM de referencia. Export Jewels.	168
Tabla 50. Escenarios devaluación del dólar	169

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y CONCEPTOS TÉCNICOS RELACIONADOS CON LA JOYERÍA	183
ANEXO B. LISTADO DE CLIENTES POTENCIALES	193
ANEXO C. REGISTRO FOTOGRÁFICO VISITA DE CAMPO A MIAMI. DICIEMBRE 2013.	195
ANEXO D. REGISTRO FOTOGRÁFICO PARTICIPACIÓN FERIA JIS (JEWELRY INTERNATIONAL SHOWCASE). ENERO 2014. CENTRO DE CONVENCIONES MIAMI BEACH.	198

RESUMEN

TITULO: PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA COMPAÑÍA EXPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE JOYERÍA SANTANDEREANA*.

AUTOR: PIZANO OCHOA, JUAN DAVID**

PALABRAS CLAVES: Joyería, comercio internacional, exportaciones, importaciones, modelo de negocio, logística internacional, oro, plata

DESCRIPCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo formular un Plan de Negocios con el fin de determinar la viabilidad de la constitución y puesta en marcha de una empresa que se dedique a la comercialización internacional de joyería Santandereana.

Inicialmente se realiza un análisis del sector joyero en Bucaramanga con base en fuentes secundarias y se realiza un diagnóstico de potencial exportador a un grupo de empresas fabricantes seleccionadas, con el fin de conocer la oferta de productos, estimar la capacidad de producción y el potencial para iniciar la comercialización internacional.

Se realiza un estudio de mercado con base en estadísticas de exportación y fuentes de información del comercio internacional para definir el país objetivo. Se realiza una descripción del mercado de joyería en el país seleccionado y se identifican clientes potenciales para el negocio. Con base en el estudio de mercado y conocimiento de la oferta de joyería, se plantea el modelo de negocios para la comercialización internacional.

Se define un plan de marketing donde se precisa el portafolio, se determina el precio, los trámites de logística internacional y la estrategia de comercialización; se realiza un análisis técnico-operativo donde se establecen los requerimientos de recursos humanos, infraestructura y tecnología, determinando los costos principales para la puesta en marcha del negocio, se define la figura jurídica más conveniente, se realiza un análisis financiero para determinar la viabilidad económica a través del cálculo del valor presente neto para un flujo de caja proyectado a 5 años, y finalmente se plantea una propuesta general para el direccionamiento estratégico, a través de la formulación de un reto para el negocio, la misión o razón de ser y el planteamiento de unos objetivos estratégicos para orientar la operación de la nueva empresa.

* Trabajo de Grado.

** Facultad Ingeniería Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Maestría en Gerencia de Negocios, Directora Gladys Mireya Valero Córdoba

ABSTRACT

TITLE: BUSINESS PLAN FOR CREATING A COMPANY EXPORTER AND DISTRIBUTOR OF SANTANDEREANAN JEWELRY*

AUTHOR: PIZANO OCHOA, JUAN DAVID**

KEYWORDS: Jewelry, International trade, Export, Import, Business model, International logistic, gold, silver.

DESCRIPTION

The main objective of this project is to do a business plan in order to find out the viability of the (constitution) law and to start a company devoted to the international trade of "Santandereanan Jewelry".

Initially, an analysis in the area of jewelry company will take place in Bucaramanga, based on secondary resources, and a diagnose will be done to followed a group of manufacturing companies as potential exporters, the purpose is to find out the offer of the product and to estimate the capacity of the production to start an International trade.

A market study is done based on the export statistics and sources of information of the International trade to identify a country as a possible target. Furthermore, a description of the selected country is done to focus on the jewelry sector, so the customers can be identified as potential users.

Based on the market research and the familiarity with the offer of Jewelry Company will increase the business model for the International trade.

A marketing plan is defined where a portfolio is required, a price and the paperwork of international logistic and marketing strategy are determined; an operational and technical analysis is done where requirements are set in order to comply with human resources, infrastructure and technology by determining the main expenses to set up the new business and the more convenient legal figure is identified.

In addition to that, a financial analysis is done to determine the economic viability through a calculation on the net present value of the flow for each project up to 5 years, and finally a comprehensive proposal arises to address the strategy through the evaluation of a new business challenge, the mission, the vision and the approach of strategic objectives will guide the operation of the new company.

* Bachelor Thesis

** Facultad Ingeniería Físico-Mecánicas, Escuela de Estudios Industriales y Empresariales, Maestría en Gerencia de Negocios, Directora Gladys Mireya Valero Córdoba

INTRODUCCIÓN

El sector joyero representa para el país una importante oportunidad para generar empleo, riqueza y aumento del producto interno bruto, a través del valor agregado que se puede dar a los metales y piedras preciosas con los que cuenta Colombia y al desarrollo de esquemas de comercialización internacional¹.

Según datos suministrados por el Centro de Desarrollo Productivo de Joyería, Bucaramanga y su área metropolitana aporta aproximadamente el 60% de la producción de joyas en Colombia. El principal receptor de nuestra joyería es el mercado nacional y local al cual va dirigido un 93% de la producción, el 7% va para mercados internacionales, (Venezuela, Centroamérica, Estados Unidos, entre otros).

La producción de joyas está enfocada principalmente al mercado nacional, sin embargo nuestro país es el mayor productor de esmeraldas en el mundo y uno de los principales productores de oro, lo cual evidencia la importancia de la industria para generar crecimiento en el PIB nacional, teniendo en cuenta la vecindad y los tratados preferenciales con Centroamérica y las Antillas, Estados Unidos, Canadá y la Comunidad Andina.

“La industria de la joyería tiene un importante potencial de expansión y se puede convertir en una fuente de generación de divisas para el país en la medida en que se pueda aprovechar los bajos costos de mano de obra en relación con los

¹ COLOMBIA. DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda interna para la productividad y la competitividad. Documento sectorial, Metales y piedras preciosas, joyería y bisutería. Bogotá, 2007.

principales exportadores mundiales de joyas y las ventajas naturales que ofrece el país en la producción de gemas y metales preciosos”².

Según datos suministrados por la Cámara de Comercio de Bucaramanga con base en el Código Industrial Internacional Uniforme-CIIU, existen 46 empresas registradas en Bucaramanga y su área metropolitana con el código (D369106) fabricación de joyas de metales preciosos, existen además puntos de venta que se dedican a la comercialización de joyas.

Para realizar el proceso de exportación de joyas algunas empresas han constituido de manera particular la figura de comercializadora internacional, a través de la cual realizan exportaciones cuyo volumen no es representativo con referencia al total de ventas; los fabricantes asumen la comercialización internacional como una actividad más de su negocio y destinan el mayor tiempo y esfuerzo a las actividades de producción, administración y comercialización nacional.

A través del trabajo de aplicación se ha desarrollado una propuesta para profundizar en la oportunidad que representa la comercialización internacional de las joyas santandereanas a través de la formulación de un *plan de negocios* para la constitución y puesta en marcha de una empresa dedicada a la comercialización internacional de joyas.

El *plan de negocios* es una herramienta que nos permite identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio, examinar su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrollar las estrategias necesarias para convertir una oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

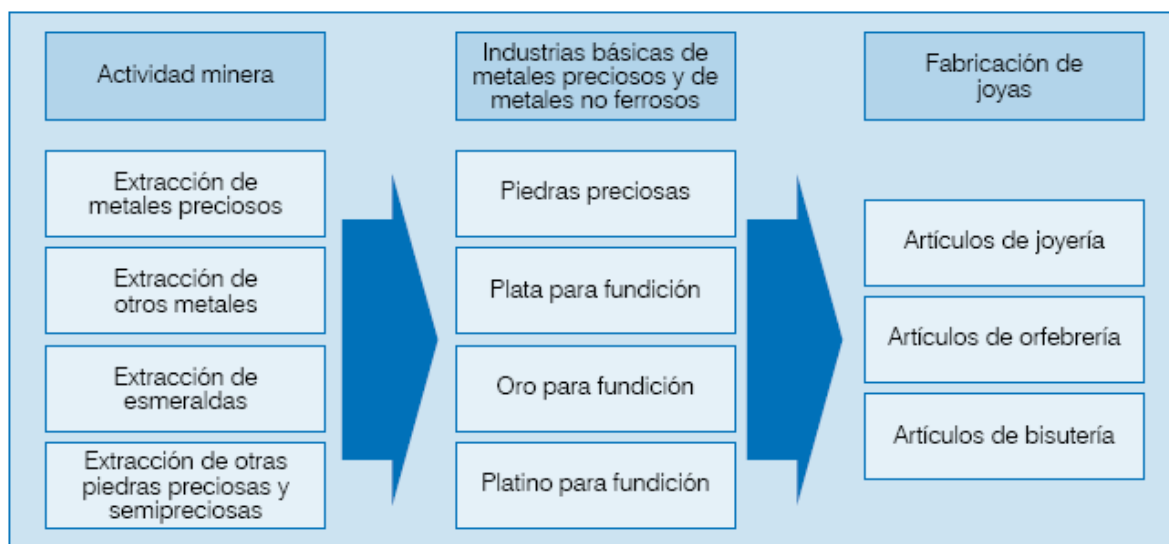
² CENTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO DE JOYERÍA. Estudio joyero de la Región Oriental. Bucaramanga, 2008.

1. GENERALIDADES

1.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

El sector se puede dividir en sus tres etapas de producción: (1) actividad minera; (2) industrias de metales preciosos, y (3) fabricación de artículos de joyería, bisutería y orfebrería (Figura 1). La actividad minera incluye la extracción y beneficio de metales preciosos: oro, plata y platino, y la extracción de esmeraldas y otras piedras preciosas y semipreciosas (diamante, rubí, zafiro y aguamarina, entre otras). Estos, a su vez, son usados como materias primas para fabricar productos primarios por medio de fundiciones y procesos químicos (oro, plata y platino para fundición). La tercera etapa del proceso, *donde se concentra el valor agregado*, es la fabricación de joyas, artículos de orfebrería y bisutería.

Figura 1. Estructura simplificada del sector de metales y piedras preciosas, joyería, bisutería y orfebrería.



Fuente. Departamento Nacional de Planeación, Dirección de Desarrollo Empresarial (2007).

Determinar la proporción de la producción nacional de oro que se destina a las exportaciones y a la fabricación de joyas se dificulta debido al comercio informal del metal entre joyeros. Por lo tanto, no es fácil establecer qué proporción de este oro corresponde a la producción interna. Sin embargo, se estima que un 73% del oro producido se exporta y solo un 25% (aproximadamente 8 toneladas por año) se queda en el país para abastecer la industria de joyería y otras industrias.

Actualmente Colombia es el mayor proveedor mundial de esmeraldas de alta calidad con el 50% de la producción mundial de la piedra. La producción nacional de esmeraldas utilizada en el país es alrededor de 2%, exportándose el 98% restante. Nuevamente, las esmeraldas que se exportan contienen muy poco valor agregado, situación que representa un costo de oportunidad alto para el país.

El Departamento Nacional de Planeación-DNP-, ha incluido en la agenda interna para la productividad y la competitividad aquellos sectores estratégicos para el país y para el sector joyero definió como estrategia principal la promoción comercial de las mipymes de la cadena.

Santander, a través del sector joyero genera valor agregado a los metales (oro y plata) y piedras preciosas (esmeralda, diamante, zafiro, otras) y cuenta con una importante oportunidad de generación de divisas a través de la comercialización internacional, teniendo en cuenta que en la actualidad la comercialización de joyas se concentra principalmente en el mercado nacional y existen tratados comerciales vigentes con otros países.

Para el Departamento de Santander se establecen las principales actividades relacionadas con la joyería con base en información suministrada por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, teniendo en cuenta el Código Industrial Internacional Uniforme-CIIU. Con base en el número de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga se establece para el Departamento que

la actividad más representativa es el comercio al por menor en tiendas especializadas de artículos de metales preciosos, joyería y relojería (G523903), actividad que concentra casi la totalidad de sus establecimientos comerciales en la ciudad de Bucaramanga (121 Registros), seguida de Floridablanca (22 Registros) y Piedecuesta (5 Registros). La segunda actividad joyera más importante al interior de la aglomeración empresarial es la fabricación de joyas de metales preciosos (D369106) en donde la fabricación (formal) se concentra únicamente en Bucaramanga (31 Registros), Floridablanca (8 Registros) y Piedecuesta (7 Registros), la tercera actividad es el comercio al por mayor de artículos de metales preciosos, joyería y relojería (G513910) presentando en Bucaramanga (37 Registros), Floridablanca (4 Registros) y Girón (2 Registros) y la cuarta actividad relacionada con el sector joyero en el Departamento de Santander corresponde a la Extracción del oro (C132001), la cual se encuentra en los municipios de Bucaramanga (11 Registros), California (6 Registros), Vetas (4 Registros), Floridablanca (3 Registros) y Piedecuesta (1 Registro). Estos datos evidencian la dinámica de la actividad joyera en Bucaramanga y su área metropolitana y nos permiten identificar las empresas productoras formales registradas en la cámara de comercio.

El sector joyero en el Departamento de Santander cuenta con las siguientes ventajas para la comercialización:

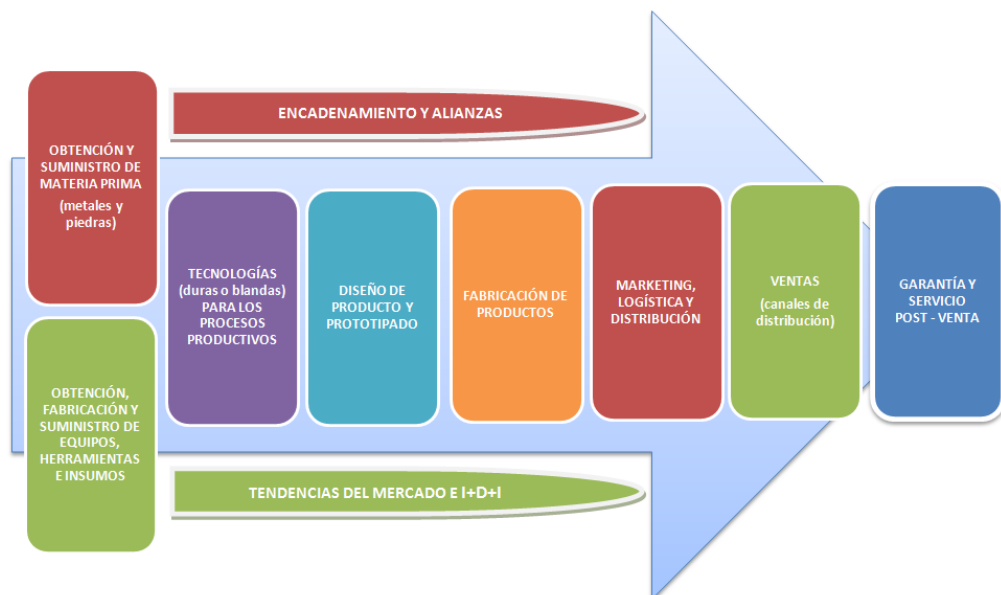
- * Tradición joyera de varias décadas lo cual le da a sus joyas reconocimiento en el mercado nacional y posibilidad de incursionar en el mercado internacional.
- * Bajo costo de la mano de obra con referencia a países industrializados.
- * Cercanía a los proveedores de materias primas.
- * Existencia de empresas que exportan o venden un porcentaje de sus productos en el exterior.
- * Tratados comerciales vigentes con otros países que favorecen la comercialización de joyería.

* Concentración de empresas dedicadas a la fabricación de joyas. Ninguna empresa dedicada exclusivamente a la comercialización internacional de joyería.

El sector joyero forma parte de los sectores estratégicos definidos por la Comisión Regional de Competitividad, y ha sido incluido en el plan de desarrollo de Bucaramanga junto con los sectores de confecciones y cuero y calzado, con el fin de consolidar a Santander como una región reconocida nacional e internacionalmente por la calidad de sus productos en el macrosector de prendas de vestir (calzado, confecciones y joyería).

A continuación se presenta la cadena de valor del sector joyero; la cual va desde la obtención de materias primas (metales y piedras preciosas), pasa por la fabricación de los productos (joyería) y termina con los esquemas de comercialización y distribución, los cuales se desarrollan a través de cuatro canales principales: pequeños comerciantes, joyerías, ventas directas y comercializadoras internacionales.

Figura 2. Cadena de Valor sector joyería



Fuente. Comisión Regional de Competitividad-Santander Competitivo (2011).

Según información suministrada por el Centro de Desarrollo Productivo de Joyería, el nivel de exportaciones es apenas del 7% a países como Venezuela, Ecuador, México, España, Estados Unidos y algunos países centroamericanos; el restante se dirige al mercado local y nacional.

La comercialización internacional se realiza principalmente como iniciativa individual de algunos fabricantes; no existe en la región un modelo consolidado para la exportación de artículos de joyería, existe la figura de comercializadora internacional utilizada por algunas empresas para realizar ventas al exterior como una actividad adicional, que representa en la mayoría de los casos, un porcentaje mínimo del total de ventas del negocio.

Las empresas joyeras no derivan sus ingresos de las exportaciones sino que abastecen principalmente mercados locales, sin desarrollar y madurar nichos en el mercado internacional, con base en las posibilidades que se presentan con los acuerdos y tratados comerciales vigentes con otros países.

El mercado local y nacional es cada día más competido no sólo por los productos extranjeros y el contrabando, sino también porque en esta actividad cada día más operarios se vinculan a ella como productores. La gran oferta de productos en el mercado disminuye los márgenes de rentabilidad, porque los productores entran en una “guerra de precios” y en muchas ocasiones el precio de venta para sus productos lo imponen sus clientes (distribuidores mayoristas y puntos de venta).

La comercialización es el eslabón que jalona la cadena productiva en su conjunto, el desarrollo de las empresas del sector requiere de nuevas alternativas de negocios en el mercado internacional, logrando mejores márgenes de rentabilidad y especialización en nichos de mercado específico.

Es importante anotar que según datos suministrados por el Centro de Desarrollo Productivo de Joyería, en la actualidad no existe en la región una empresa que se dedique exclusivamente a la comercialización internacional de joyería.

Se pretende con el trabajo de aplicación analizar la oportunidad detectada, examinar su viabilidad y desarrollar las estrategias para la puesta en marcha de un esquema de comercialización internacional para las joyas de Santander.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Formular un Plan de Negocios con el fin de determinar la viabilidad de la constitución y puesta en marcha de una empresa que se dedique a la comercialización internacional de joyería Santandereana.

1.2.2 Objetivos específicos

- Desarrollar un estudio de internacionalización a un grupo de empresas del sector joyero con el fin de identificar aquellas que tengan potencial exportador.
- Realizar un estudio de mercado con el fin de determinar un país objetivo para la comercialización internacional de las joyas Santandereanas.
- Desarrollar un plan de marketing que precise el portafolio, las actividades de promoción, distribución y logística internacional necesarias para la colocación de las joyas santandereanas en el mercado internacional identificado.
- Realizar un análisis técnico-operativo que precise la planeación de los requerimientos de recursos humanos, infraestructura y tecnología, con el fin de estimar la estructura necesaria y los costos para la operación del negocio.

- Establecer la figura jurídica para la constitución del negocio, definiendo la alternativa más viable y atractiva para los inversionistas.
- Realizar un análisis financiero que determine la viabilidad económica del negocio con base en la inversión requerida, los ingresos, gastos y rendimientos esperados a través de la puesta en marcha del proyecto.
- Plantear una propuesta para el direccionamiento estratégico, con el fin de facilitar la puesta en marcha de la nueva empresa.

1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Antecedentes. Por iniciativa de la Alcaldía de Bucaramanga se creó hace aproximadamente 5 años una comercializadora internacional para el sector joyero denominada CI BUJOYAS, con el objetivo de agrupar a los empresarios y lograr aumento de ventas vía exportación.

Según datos suministrados por el Centro de Desarrollo Productivo de Joyería, esta iniciativa no ha tenido un impacto considerable en el rubro de exportaciones, teniendo en cuenta varios factores:

- Demasiadas empresas y personas vinculadas con intereses y criterios distintos (más de 50 socios entre empresas formales y personas naturales del sector joyero).
- Falta de claridad en la visión y el propósito de la comercializadora.
- Desequilibrio entre los socios, se presentan grandes diferencias en cuanto a capital de trabajo, infraestructura y equipos, nivel de ventas, tecnología, capacidad y medios de producción.
- Productos con estándares de calidad diferentes.

- Cada empresa aporta en consignación sus productos a la comercializadora, pero no existe una marca común y un portafolio diferenciado.
- Falta de estructura para el funcionamiento, cuenta con un gerente y una secretaria.

Existen otras comercializadoras internacionales constituidas por algunas empresas productoras, a través de las cuales realizan sus ventas al exterior, en la mayoría de los casos los ingresos generados por exportaciones no son representativos con respecto a los ingresos totales; los fabricantes asumen la comercialización internacional como una actividad más de su negocio y destinan el mayor tiempo y esfuerzo a las actividades de producción, administración y comercialización nacional, por lo general no existe un área funcional en la empresa que se dedique exclusivamente al marketing internacional y a los trámites de exportación.

La necesidad de unir esfuerzos en torno a la comercialización internacional ha sido avalada por un grupo de empresas representativas del sector joyero y por el Centro de Desarrollo Productivo de Joyería.

Estos antecedentes ratifican la importancia de formular un plan de negocios para la creación de una empresa que se especialice en la comercialización internacional de joyas con un direccionamiento estratégico definido y con un grupo homogéneo de empresarios, que estén dispuestos a asumir la internacionalización de sus productos como estrategia de crecimiento para sus empresas.

1.3.2 Marco Teórico. Se ha escogido para el desarrollo del trabajo de aplicación la herramienta conocida como *Plan de Negocios*, la cual permite identificar, describir y analizar una oportunidad de negocio, examinar su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrollar las estrategias necesarias para convertir una oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

El plan de negocios es útil para el desarrollo de una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación para empresas constituidas, un proyecto de internacionalización, la creación de una nueva unidad de negocios, la adquisición de una empresa, el lanzamiento de un producto o servicio.

Como soporte a la metodología para el trabajo de aplicación se ha tomado como referencia el documento El Plan de Negocios: Una herramienta indispensable³. A continuación se realiza una breve descripción de las etapas que componen un plan de negocios:

- Descripción del Negocio. Modelo de Negocio.

En esta etapa se realiza una descripción de la compañía que pretende llevar a cabo el plan de negocios, si el plan es para la creación de una empresa, se debe hacer referencia a la experiencia y a los objetivos de los fundadores, es necesario describir el producto o servicio objeto del plan de negocios, las necesidades que cubre, su diferenciación con productos de la competencia, etc. Si es un producto que ya está en el mercado, se pueden hacer descripciones de su uso, testimonios de clientes actuales; si se trata de un producto o servicio nuevo, se debe hacer un resumen de la capacidad de producción o prestación del servicio, dejando la explicación detallada para el apartado dedicado al proceso productivo. Para concluir la descripción del negocio se debe ubicar el producto o servicio dentro del mercado sobre el que se va a actuar, definir el mercado de referencia y el modelo de ingresos previsto.

- Estudio de Mercado.

Esta etapa es fundamental para desarrollar un buen plan de negocios, la información obtenida a través de este estudio permitirá determinar la viabilidad técnica, administrativa, financiera y comercial del proyecto empresarial, y mediante

³ VEGA GARCIA-PASTOR, Ignacio de la. El Plan de Negocio: Una Herramienta Indispensable. Instituto de Empresa, Madrid España. Última versión, 28 de septiembre de 2004.

la información obtenida del mercado, se diseña la estrategia de penetración y diferenciación.

La realización del estudio de mercado permite conocer:

- Nuevas tendencias en la industria, factores socio-económicos, reglamentaciones gubernamentales en relación con el entorno social o ambiental (embalajes, etiquetas, envasados, residuos), tendencias demográficas, barreras de entrada presentes y futuras.

- Tamaño del mercado, características y comportamientos de compra de los clientes potenciales, identificación de los diferentes segmentos del mercado en cuestión.

- Quiénes son y serán los clientes potenciales, estos deben ser identificados y clasificados en grupos homogéneos con características comunes e identificables, y describir los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compra (precio, calidad, distribución, servicio).

- Análisis de la competencia y de sus productos. Se debe precisar el tipo de competidores presentes y futuros, su localización, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, el servicio ofrecido.

- Plan de Marketing.

Tiene como objetivo determinar las estrategias comerciales que permitirán generar un flujo suficiente de ingresos que den viabilidad al negocio. El plan de marketing ha de contener qué se ha de hacer; cómo se hará; cuándo se llevará a cabo; y quién será responsable de la implementación de las medidas comerciales.

A continuación se exponen los principales elementos presentes en un plan de marketing:

- Estrategia comercial, motivación primaria del cliente para la adquisición del producto o servicio, cómo se van a identificar y contactar los clientes potenciales, que características del producto o servicio se van a destacar para generar ventas.

- Estrategia de ventas, cuantificando los objetivos por producto o servicio, a nivel regional, nacional o internacional.

- Estrategia de precios, determinando los precios de comercialización del producto o servicio y comparándolos con los de la competencia.

- Política de ventas, en este sentido es necesario describir la composición, forma de contratación y cualificación del equipo de ventas, igualmente los márgenes comerciales y medidas de promoción ofrecidas a distribuidores, representantes y comerciantes, incentivos por volúmenes de ventas, períodos de cobro, anticipos, entre otros.

- Promoción y publicidad, se describen las fórmulas que se van a utilizar para atraer la atención de los clientes potenciales en nuestro producto o servicio, puede incluir un plan de medios que recoja las medidas promocionales en las que se va a incurrir si se opta por la publicidad en medios de comunicación social.

- Política de distribución, hace referencia los canales de distribución que se utilizarán, a la política de descuentos y márgenes a los canales, definición de costos de distribución, posibilidades de exportación, haciendo referencia al sistema de distribución internacional, transporte, seguros, aranceles y cobros de clientes internacionales.

- Descripción Técnica.

Debe incluir las etapas para el desarrollo y la fabricación de un producto, o una descripción detallada de los procedimientos y las necesidades técnicas en las que se incurre para la prestación de un servicio.

A continuación se incluyen los aspectos a tener en cuenta para precisar las etapas para el desarrollo y fabricación de un producto:

- Ciclo operativo, incluye el número de unidades que se van a producir, turnos en horas y días para cubrir la producción, necesidades de personal, cualificación y costos.
- Localización geográfica de las instalaciones, ventajas y desventajas de la opción elegida en términos de existencia de mano de obra calificada, costo, incentivos a la ubicación de industrias, normativa medioambiental, proximidad a materia prima, entre otras.
- Edificios y terrenos necesarios, fórmulas financieras de adquisición, posibilidades de expansión, gastos de mantenimiento, diseño y realización de planta y costo estimado de instalaciones.
- Equipo necesario para la fabricación (o venta de servicios), características, modelos, capacidad de producción, costo estimado, duración del equipo y sistema de amortización.
- Plan de producción en términos de volumen, costo, mano de obra, materia prima, componentes subcontratados, manejo de inventarios, procesos de control de calidad.

- Plan de compras, para garantizar insumos y materiales para la producción, listado de proveedores, fuentes de aprovisionamiento y localización; los proveedores deben incluir desde los responsables del diseño y equipamiento de instalaciones, hasta los más específicos de mercancías, componentes o materias primas para la actividad de producción, el plan de compras incluye condiciones y períodos de pago a proveedores, descuentos sobre compras, disponibilidad y condiciones de entrega, debe incluir además las necesidades de espacio para almacén de materias primas y producto terminado.

- Organización y Recursos Humanos.

Incluye una descripción de las funciones y perfiles del personal requerido para la puesta en marcha del negocio; se debe definir el sistema de contratación y remuneración, los niveles y cargos necesarios y el número de personas requerido para cada nivel y cargo.

Se debe hacer referencia a la política en el área de recursos humanos, definir si el tamaño de la empresa aconseja crear una división específica de personal, e igualmente es necesario formular un organigrama de la empresa por áreas de actividad.

- Estructura Legal.

Se define la forma jurídica que tendrá la empresa y el motivo de su elección frente a otras alternativas jurídicas, elección de socios y la filiación de los socios fundadores de la empresa. Debe incluir el nombre de otros socios o inversores, porcentaje accionario correspondiente, obligaciones y restricciones, es importante incluir lo relacionado con los servicios de asesoría externos que se requieran, trámites administrativos y legales para la constitución, determinando tiempo y costo.

- Estudio Económico-Financiero.

Su propósito es evaluar el potencial económico de un proyecto empresarial y presentar alternativas viables de financiación para él. Es necesario describir la estructura de capital prevista para la puesta en marcha y operación del negocio.

Se deben elaborar una serie de estados financieros: Cuota de tesorería del primer año desglosada por meses para reflejar los efectos de la posible estacionalidad, cálculo del punto de equilibrio y explicación de su posible reducción en caso de que el volumen de ventas proyectado no fuera alcanzado, balance general, estado de resultados.

Una vez en marcha, el plan de negocios sirve como herramienta para evaluar el avance de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario previsto. Generalmente se realiza un resumen ejecutivo del plan de negocios con el fin de convertirse en la carta de presentación para la consecución de inversionistas como bancos, personas naturales, inversores institucionales, entidades públicas, entre otros.

En síntesis, el plan de negocios es una herramienta de planeación de las actividades de la empresa, define objetivos de un negocio y métodos que se van a emplear para alcanzarlos y es la mejor carta de presentación de un negocio para conseguir financiación.

1.4 METODOLOGÍA

El punto de partida para la formulación del plan de negocios consiste en la identificación de un grupo de empresas del sector que tengan potencial exportador, para esta actividad se realiza el contacto con las empresas a través del Centro de Desarrollo Productivo de Joyería, enfocando el trabajo en aquellas

empresas formales que estén vendiendo un porcentaje de sus productos en el mercado externo, o aquellas que aunque no estén exportando, por su trayectoria, calidad de producto y desarrollo pueden ser catalogadas como empresas con perfil exportador.

A continuación se realiza una descripción de las actividades que se deben llevar a cabo para el cumplimiento de los objetivos específicos:

- Desarrollar un estudio de internacionalización a un grupo de empresas del sector joyero con el fin de identificar aquellas que tengan potencial exportador.

Se aplica el cuestionario de determinación de la capacidad exportadora suministrado por la facultad de administración de negocios internacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana, a través del cual se determina la importancia y el nivel de desarrollo en cada empresa de algunas variables claves para la comercialización internacional; Logística de entrada: prácticas para la compra de insumos, relación con proveedores, políticas de cartera, fuentes de financiamiento; Operaciones: infraestructura para producción, mejoramiento en el proceso productivo, control de calidad, disponibilidad de talento humano, subcontratación. Logística de salida: versatilidad en la producción (líneas de productos), capacidad de producción, costos por unidad. Mercadotecnia y ventas: cobertura del mercado, porcentaje en mercado nacional e internacional, gestión comercial y actividades de promoción, nivel de exportaciones.

La información se organiza en matrices de valoración competitiva, para generar el diagnóstico del potencial exportador. Se califica de 1 a 10 cada variable, siendo 1 la peor valoración y 10 la mejor valoración.

El estudio de internacionalización permite identificar las empresas que tienen perfil exportador y el interés en participar en un proceso de internacionalización para

sus productos. Adicionalmente se incluirá un análisis del entorno con base en información secundaria recopilada de estudios sectoriales existentes.

- Realizar un estudio de mercado con el fin de determinar un país objetivo para la comercialización internacional de las joyas Santandereanas.

El estudio de mercados se realiza con base en la consulta de *fuentes secundarias*, como estudios realizados por las oficinas de Proexport Colombia referentes al sector joyería, se analizan variables económicas y datos del sector a través de la información suministrada por las cámaras de comercio o su equivalente en el País de destino, se consultan estadísticas de exportaciones a través de los datos suministrados por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas-DANE, la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales-DIAN, e información de entidades oficiales del país escogido como destino más estratégico para la joyería santandereana.

Se realiza una Matriz Potencial País donde se analizan indicadores macroeconómicos, comerciales, de disponibilidad de transporte aéreo, económicos-políticos y culturales, para determinar el destino más viable y atractivo para comenzar la comercialización internacional de la joyería.

Se determinan clientes potenciales, se realiza un análisis de los competidores, se estipulan las barreras de entrada y se examina la existencia de reglamentaciones gubernamentales que pueden afectar la comercialización en el país destino.

Las conclusiones del estudio de mercado es el insumo fundamental para el desarrollo de las demás etapas del plan de negocio y determina la estrategia de penetración y diferenciación para el portafolio de la nueva empresa.

- Desarrollar un plan de marketing que precise el portafolio, las actividades de promoción, distribución y logística internacional necesarias para la colocación de las joyas santandereanas en el mercado internacional identificado.

Una vez identificadas las empresas con potencial exportador, el país de destino y los clientes potenciales, se realiza un plan de marketing, cuyo objetivo es la fijación de estrategias comerciales que permitan alcanzar ingresos suficientes para determinar la viabilidad financiera del negocio, el plan de Marketing define los aspectos necesarios para la colocación del producto en el mercado internacional.

A través del plan de Marketing se define una marca que identifique la empresa, se establece el portafolio de productos, el precio de venta de los productos, las actividades de promoción y publicidad, la política de ventas, el canal de comercialización, la logística de distribución y las condiciones de negociación.

Se utilizará información de Trademap (Trade statistics for international business development), referente a datos de aranceles y logística internacional para la propuesta de negocio.

- Realizar un análisis técnico-operativo que precise la planeación de los requerimientos de recursos humanos, infraestructura y tecnología, con el fin de estimar la estructura necesaria y los costos para la operación del negocio.

Se realiza una descripción detallada de las condiciones para la puesta en marcha del proyecto, referentes a cantidad, cargos y perfiles del personal requerido, funciones y actividades a desarrollar por el personal, remuneración, tipo de contratación, infraestructura física y tecnológica que soporten la operación, se debe determinar cuáles serán los proveedores (empresas fabricantes) que suministran los productos a la empresa y las condiciones en la relación con proveedores referente a períodos de pago, disponibilidad y condiciones de

entrega, en esta etapa se determina el costo requerido en cada uno de los aspectos necesarios para la puesta en marcha y operación del negocio.

Se revisará la alternativa de garantizar la calidad de los productos a través de una certificación que se pueda establecer a través del Centro de Desarrollo Productivo de Joyería.

- Establecer la figura jurídica para la constitución del negocio, definiendo la alternativa más viable y atractiva para los inversionistas.

Con base en las etapas anteriores se revisarán las alternativas legales para la constitución de la empresa y se escogerá la forma jurídica que tendrá el nuevo negocio, se definirán los trámites administrativos necesarios y las condiciones para los socios de la empresa.

- Realizar un análisis financiero que determine la viabilidad económica del negocio con base en la inversión requerida, los ingresos, gastos y rendimientos esperados a través de la puesta en marcha del proyecto.

Se realiza el estudio financiero con base en la inversión inicial requerida, las expectativas de ingresos y gastos a través de la proyección de un horizonte de 5 años, para determinar la viabilidad del negocio. Se utiliza como herramienta el flujo de caja neto proyectado y se evalúa la viabilidad financiera a través del cálculo del Valor Presente Neto-VPN, incluyendo un análisis de sensibilidad para proyectar diferentes escenarios que puedan afectar el normal desarrollo de lo previsto en el plan.

- Plantear una propuesta para el direccionamiento estratégico, con el fin de facilitar la puesta en marcha de la nueva empresa.

Con el fin de orientar y facilitar la puesta en marcha del nuevo negocio, se definen la misión y la visión de la empresa y se plasman de manera general los principales objetivos estratégicos, tomando como base las perspectivas de la metodología de Cuadro de Mando Integral: Aprendizaje y formación, procesos internos, clientes, financiera; se dejan planteados unos indicadores y metas que nos permiten enfocar las acciones y la estrategia una vez se ponga en marcha el nuevo negocio.

2. ESTUDIO DE INTERNACIONALIZACIÓN

2.1 GENERALIDADES DEL SECTOR JOYERÍA

Con base en el diccionario de la Real Academia Española, una joya es un adorno de oro, plata o platino, con perlas o piedras preciosas o sin ellas, usado especialmente por las mujeres. Comprende a todas aquellas piezas como accesorios que se utilizan para decorar el cuerpo, tales como collares, pendientes, brazaletes, pulseras, aros, anillos, hebillas, argollas, etc.

La bisutería son aquellos objetos de adorno, hechos de materiales no preciosos. Se constituye en un producto sustituto para las joyas, teniendo en cuenta sus bajos precios comparados con joyería de metales preciosos.

La joyería utiliza como insumos principales, metales preciosos como el oro, la plata y el platino; piedras preciosas como el rubí, la esmeralda y el zafiro; piedras semipreciosas como el cuarzo, la amatista, aguamarina, tanzanita, circón, turquesa, granate, ópalo, ágata, entre otras y piedras orgánicas como las perlas, el coral y ámbar.

El término quilate se utiliza para describir la ley o la pureza de los metales preciosos y como una unidad de masa para pesar gemas y perlas. La onza troy (31,104 gramos) es la unidad de medida más comúnmente utilizada para pesar los metales preciosos. Los valores de referencia para el oro y la plata que se negocian en los mercados internacionales son definidos diariamente en Londres a través de la London Gold Fixing Association y para la plata a través de la Silver Fixing Association.

El Departamento Nacional de Planeación-DNP-, ha incluido en la agenda interna para la productividad y la competitividad aquellos sectores estratégicos para el país y para el sector joyero definió como estrategia principal la promoción comercial de las mipymes de la cadena⁴.

El sector de la joyería en Colombia se divide en cuatro cadenas productivas regionales: Central, Noroccidente, Suroccidente y Norte donde cada una está conformada así:

- La Cadena Productiva Centro la conforman Bogotá D.C., Cundinamarca, Boyacá, Tolima y el oriente del país, donde se encuentra la zona esmeraldífera cundiboyacense y la producción aurífera del Tolima, Vaupés y Guainía.
- La Cadena Productiva Suroccidente tiene jurisdicción en los departamentos del Valle, Cauca y Nariño y es jalonada por los compradores y vendedores de Cali, la tradición orfebre de Popayán y el comercio fronterizo desde Pasto. Las minas del Pacífico y la región andina de Cauca y Nariño son los principales centros de abastecimiento de metales preciosos de esta cadena productiva regional.
- La Cadena Productiva Noroccidente abarca los departamentos de Antioquia, Caldas, Risaralda, Quindío, Córdoba y Chocó. Este distrito industrial y comercial se ha consolidado gracias al gran influjo que ejerce el comercio del oro y la moda, que colocan a Medellín como el principal centro del comercio de joyas y accesorios del noroccidente del país.
- La Cadena Productiva Norte integra principalmente los departamentos de Bolívar, Santander y los departamentos circunvecinos. Esta región tiene como

⁴ Departamento Nacional de Planeación. Documento sectorial, Metales y piedras preciosas, joyería y bisutería. Bogotá, agosto de 2007

epicentro minero las zonas del sur de Bolívar y de Vetas - California en Santander, integrándose con la producción orfebre y joyera de Mompóx y Cartagena. Por un lado la ciudad de Bucaramanga se ha venido constituyendo en un importante epicentro científico, tecnológico y académico de la cadena productiva y como canal de comercialización hacia el centro del país; y por otro lado Cartagena se ha establecido no sólo como un importante centro de ventas tanto para turistas nacionales e internacionales, sino también como una ciudad exportadora de esmeraldas y joyas.

La fabricación de joyas se realiza a través de dos procesos principalmente: Armado y Microfusión o Casting. En el anexo A se describirán estos procesos y algunos conceptos técnicos relacionados con la joyería.

A nivel general, los talleres de joyería en Bucaramanga cuentan con un sistema de administración tradicional con un marcado énfasis en los procesos de producción. La mayoría de los joyeros tienen situado su taller en el mismo sitio de residencia familiar por lo cual no suelen tener un control sobre los gastos administrativos y la imagen corporativa del negocio. El gerente o propietario es la única autoridad administrativa, donde su experiencia y criterio personal lo enmarcan en el principal “hacedor” de su empresa. La comercialización generalmente recae en el propietario, no existe un departamento comercial consolidado y la mayor parte del tiempo se dedica a la producción.

Existen muchos talleres fabricantes que compiten en el mercado nacional, las empresas locales no tienen más opción que recurrir a *“la guerra del centavo”* compitiendo con precios bajos que disminuyen sus utilidades.

La mayoría de las empresas no cuentan con una estrategia comercial definida, lo cual se ve reflejado desde la identidad visual corporativa, diseño de página web

hasta el diseño del producto final. Varias de estas empresas no tienen presencia web, catálogo online o catálogo físico – cartilla de presentación de producto.

Las empresas productoras y distribuidoras de joyería en Bucaramanga apuntan al mismo conglomerado de clientes. Los estratos a los que se dirigen van del 2 al 5. Por la alta competencia en el mercado nacional y por la sobreoferta de productos, los fabricantes para realizar sus ventas en algunas ocasiones dejan los productos en consignación a sus clientes ubicados en las diferentes ciudades del país, la recuperación de la cartera puede durar de 30 a 90 días. Los esfuerzos se concentran principalmente en el mercado nacional.

El panorama descrito refuerza la importancia de explorar otros mercados que ofrezcan mejores márgenes y oportunidades de comercialización para las joyas santandereanas.

Existen algunas entidades que han hecho esfuerzos por un mayor desarrollo tecnológico e industrial del sector, entre ellas:

- El Centro de Desarrollo Tecnológico y Productivo de Joyería, CDTPJ, localizado en Bucaramanga, el cual brinda capacitación y transferencia tecnológica a las empresas del sector; fue la entidad encargada de liderar la acreditación de once normas técnicas ante el ICONTEC,⁵ y ofrece servicios en prototipado rápido y laboratorio de análisis de materiales para la gestión de calidad en producto terminado.
- El SENA también ha apoyado el sector joyero de Bucaramanga, con programas de formación que incluyen modelado a través de software, prototipado rápido, armado y microfundición de piezas de joyería.

⁵ ICONTEC: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Es el Organismo Nacional de Normalización de Colombia.

- Algunas universidades, como la UCC en Bucaramanga, también han adelantado proyectos de investigación y empiezan a formular programas a nivel de tecnologías y especializaciones en joyería.

Se viene promoviendo la innovación en Diseño a través del concurso círculo dorado que se realiza en el marco del Santander Fashion Week, evento que tiene lugar una vez al año con el fin de promover los sectores de confecciones y joyería de Bucaramanga, apoyado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, Proexport,⁶ el Servicio Nacional de Aprendizaje-SENA, la Alcaldía de Bucaramanga y la Gobernación de Santander.

2.2 DIAGNÓSTICO POTENCIAL EXPORTADOR

Con base en empresas referenciadas por el Centro de Desarrollo Productivo y Tecnológico de Joyería, se seleccionaron 5 empresas para realizar el diagnóstico de potencial exportador:

Tabla 1. Empresas joyeras de Bucaramanga seleccionadas para Diagnóstico de Potencial Exportador

EMPRESA	REPRESENTANTE
PRODUJOYAS LTDA	WILLIAM AMAYA
LA SALVE	LAURA JAIMES GONZÁLEZ
FASHION GOLD	EMILSE URIBE RENGIFO
CI JOYAS RANELLY	NORBERTO RANGEL
MARVANT JOYEROS	LIDYS JOHANA SALINAS

Fuente: El autor

⁶ Proexport: Entidad del Gobierno Colombiano encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia.

Se realizó el diagnóstico de potencial exportador a través de la aplicación de un instrumento suministrado por la facultad de negocios internacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana que incluye las siguientes variables:

LOGÍSTICA DE ENTRADA: Prácticas para la compra de insumos, relación con proveedores, políticas de cartera, fuentes de financiamiento.

OPERACIONES: Infraestructura para producción, mejoramiento en el proceso productivo, control de calidad, disponibilidad de talento humano, subcontratación.

LOGÍSTICA DE SALIDA: Versatilidad en la Producción (líneas de productos), capacidad de producción, costos por unidad.

MERCADOTECNIA Y VENTAS: Cobertura del mercado, porcentaje en mercado nacional e internacional. Gestión comercial y actividades de promoción, nivel de exportaciones.

La información se organiza en una matriz de valoración de factores de competitividad, en la cual se realiza una valoración de 1 a 10 para los atributos de cada variable, de la siguiente manera: 1-2 Debilidad; 3-7 Normal; 8-10 Fortaleza. El diagnóstico fue realizado por el autor con base en reunión y entrevista con los empresarios seleccionados.

A continuación se relacionan los resultados por variable y el resultado total para las empresas seleccionadas, en una escala de 1 a 10:

Tabla 2. Resultados matriz de competitividad empresas joyeras

EMPRESA	LOGÍSTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGÍSTICA DE SALIDA	MERCADO-TECNA Y VENTAS	RESULTADO TOTAL
PRODUJOYAS LTDA	7,8	7,8	8,1	5,4	7,3
CRISOL JOYEROS	7,5	8,1	8,5	7,4	7,9
FASHION GOLD	6,4	6,5	7,4	7,6	7,0
CI JOYAS RANELLY	7,8	8,2	8,7	9	8,4
MARVANT JOYEROS	7,6	7	6,5	7,2	7,1

Fuente: El autor con base en encuesta aplicada.

Con base en los resultados de la Matriz, la empresa CI Joyas Ranelly, presenta el mejor puntaje con 8,4, teniendo su mayor fortaleza en la capacidad comercial y experiencia exportadora, toda su producción se vende fuera de Colombia, presenta falencias en algunos temas de tipo administrativo. La empresa Crisol Joyeros, tuvo un puntaje de 7,9, tiene una muy buena infraestructura de producción, pero presenta falencias en la gestión comercial, teniendo en cuenta que la persona que realiza esta función está encargada también de algunos temas administrativos y control de producción. La empresa Produjoyas limitada obtuvo la tercera mejor calificación con un puntaje de 7,3, su falencia principal está en la gestión comercial, ya que el tiempo dedicado a esta labor no es permanente, se realizan visitas a clientes de manera esporádica y no se cuenta con herramientas de apoyo (catálogos, página Web).

Marvant Joyeros obtuvo 7,1, se dedica exclusivamente a la producción de joyas en oro enfocado al mercado nacional, en algunas ocasiones se presentan dificultades de cartera y de capital de trabajo para compra de materia prima. Finalmente Fashion Gold con calificación de 7, presenta muy baja capacidad de producción y poca versatilidad en cuanto a la posibilidad de fabricar varias líneas de productos.

Tabla 3. Datos de operación de empresas joyeras seleccionadas

EMPRESA	AÑOS DE OPERACIÓN	NÚMERO DE EMPLEADOS	PERSONAS ENCARGADAS DE COMERCIALIZACIÓN	VENTAS EN COLOMBIA	VENTAS EN EL EXTERIOR
PRODUJOYAS LTDA	14	10	1	100%	0%
CRISOL JOYEROS	20	22	1	90%	10%
FASHION GOLD	15	5	1	100%	0%
CI JOYAS RANELLY	20	25	2	0%	100%
MARVANT JOYEROS	7	14	2	100%	0%

Fuente: El autor con base en diagnóstico de potencial exportador.

Tabla 4. Líneas de producto y capacidad de producción empresas seleccionadas.

EMPRESA	LÍNEAS DE PRODUCTO	VOLUMEN DE PRODUCCIÓN (Anillos/mes)
PRODUJOYAS LTDA	Dijes, pendientes, anillos	1000
CRISOL JOYEROS	Medallas, cadenas, anillos.	2500
FASHION GOLD	Pulseras, anillos, pendientes	350
CI JOYAS RANELLY	Anillos, argollas matrimonio, pendientes	3000
MARVANT JOYEROS	Anillos, cadenas	1800

Fuente: El autor con base en diagnóstico de potencial exportador.

Tabla 5. Precio de venta por gramo de acuerdo a metal utilizado. Fabricantes de joyería en Bucaramanga

EMPRESA	METALES UTILIZADOS PARA FABRICACIÓN	P.V. (US\$/gramo) Oro	P.V. (US\$/gramo) Plata	P.V. (US\$/gramo) Plata-Oro
PRODUJOYAS LTDA	Plata, Plata-Oro	N.A.	2,5	3
CRISOL JOYEROS	Plata, Plata-Oro	N.A.	2,4	2,8
FASHION GOLD	Plata	N.A.	2,6	N.A.
CI JOYAS RANELLY	Plata, Plata-Oro	N.A.	2,2	2,6
MARVANT JOYEROS	Oro 18 quilates	40	N.A.	N.A.

Fuente: El autor con base en diagnóstico de potencial exportador

Para determinar la capacidad de producción se toma como referencia la fabricación de anillos y para el precio de venta por gramo, se toma como referencia joyas en plata, en oro y en oro-plata y un valor del dólar de US\$1.950.

Con base en la información recopilada se establece lo siguiente:

- Existe disponibilidad permanente de materias primas para la fabricación (metales preciosos, piedras preciosas y semipreciosas), los proveedores dan un plazo de 30 días en promedio para el pago de los insumos, la financiación normalmente se realiza con recursos del mismo negocio, en algunas ocasiones se apalancan en créditos bancarios, pero no es lo común en las empresas consultadas.
- En general las empresas cuentan con infraestructura adecuada, tecnología y personal capacitado para la fabricación de joyas. El Centro de Desarrollo Productivo de Joyería a través de proyectos financiados por Colciencias y entidades locales, brinda capacitación y asistencia para el mejoramiento productivo, algunas empresas subcontratan con talleres satélite alguna parte del proceso productivo, cuentan con operarios de gran experiencia y

versatilidad (artesanos), esto se debe a que el SENA forma técnicos en joyería y a la experiencia adquirida durante muchos años de trabajo.

- Predomina la producción de productos en plata con piedras semipreciosas, la producción con oro se ha ido relegando, por los requerimientos de capital de trabajo y el riesgo asociado. De acuerdo a lo manifestado por algunos fabricantes, resulta más rentable trabajar y vender productos de plata que de oro, mayores volúmenes y mejores márgenes. Se encuentran diversas líneas de productos, la fabricación se realiza a través de la técnica de microfusión (producción en serie) y el proceso de armado manual (laminado, troquelado, soldadura).
- Atienden principalmente el mercado nacional, debido a la competencia de precios que se presenta en el sector, en muchas ocasiones se deja el producto en consignación y dan plazo de 30 a 60 días a sus clientes en Colombia. Se presentan debilidades en la comercialización de sus productos, ya que no existen áreas comerciales consolidadas, solo 1 o 2 personas están encargadas de la gestión comercial, pero adicionalmente responden por labores administrativas y de producción en algunos casos.
- Solo una empresa exporta el 100% de su producción y tiene experiencia en el comercio internacional, pero en general existe desconocimiento para abordar el proceso de comercio internacional, aunque todas ven la necesidad de buscar mercados internacionales y están interesadas en hacerlo.
- Según datos suministrados por Proexport Bucaramanga, CI joyas Ranelly es la única empresa en Santander que realiza exportaciones permanentes y representa la mayor facturación de exportaciones (US\$390.000 al año).

Esta empresa realiza sus exportaciones principalmente al mercado de Chile, Uruguay y Costa Rica.

Con base en el diagnóstico realizado, inicialmente la empresa CI joyas Ranelly Ltda, es la indicada para explorar alternativas conjuntas de comercialización internacional.

3. ESTUDIO DE MERCADO

3.1 ANÁLISIS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES ARTÍCULOS DE JOYERÍA

3.1.1 Exportaciones de joyas desde Colombia. A continuación se muestran las exportaciones totales de artículos de joyería desde Colombia entre los años 2009 y 2012. El valor medio del total exportado fue de US\$3.648 miles en el período de análisis

Se tomaron como referencia las siguientes partidas arancelarias:

PARTIDA ARANCELARIA	DESCRIPCIÓN
7113110000 (Plata)	Artículos de joyería y sus partes de plata, incluso revestida o chapada de otro metal precioso (plaqué).
7113190000 (Oro)	Artículos de joyería y sus partes de los demás metales preciosos, incluso revestidos o chapados de metal precioso (plaqué).
7113200000 (Metal Común)	Artículos de joyería y sus partes, de chapado de metal precioso (plaqué) sobre metal común.

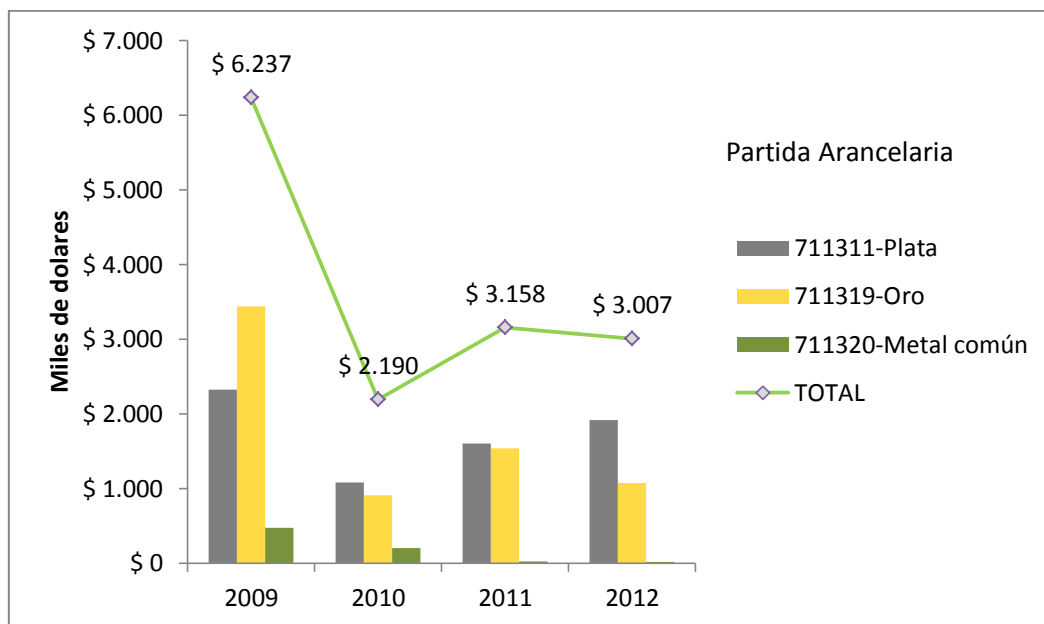
Las partidas arancelarias se refieren a aquellas manufacturas realizadas en todo o en parte con metales preciosos o chapadas con los mismos. Es decir, se refiere a productos tales como: Pequeños objetos de adorno personal, anillos, pulseras, collares, broches, pendientes, cadenas de cuello, cadenas de reloj, dijes, colgantes, sujeta corbatas, gemelos, cruces, medallas religiosas, rosarios, llaveros, insignias, ornamentos para sombreros, entre otros.

Tabla 6. Colombia. Exportaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2012. (Miles de dólares)

Partida Arancelaria	2009	2010	2011	2012
711311-Plata	\$ 2.326	\$ 1.083	\$ 1.601	\$ 1.920
711319-Oro	\$ 3.437	\$ 908	\$ 1.535	\$ 1.070
711320-Metal común	\$ 474	\$ 199	\$ 22	\$ 17
TOTAL	\$ 6.237	\$ 2.190	\$ 3.158	\$ 3.007

Fuente. Trademap-International TradeCentre

Figura 3. Colombia. Exportaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2012. (Miles de dólares)



Fuente: Trademap-International Trade Centre.

Tomando como referencia el año 2012, se presentan a continuación los principales destinos por partida arancelaria en orden de acuerdo al total exportado.

711311(PLATA). Total exportado US\$ 1.920 miles: Estados Unidos con el 29%, Panamá con el 27%, Chile con el 25%, Venezuela con el 10% y Uruguay con el

4%, aparecen también como receptores de la partida arancelaria 711311, Costa Rica con el 1,6% y Canadá con el 0,6%.

711319 (ORO). Total exportado US\$ 1.070 miles: Alemania con el 22%, Estados Unidos con el 20%, Emiratos Árabes con el 15%, Canadá con el 6% y Suiza con el 5,3%, aparecen también como receptores de joyas en oro, Italia con el 4,3%, Puerto Rico con el 3,7%, Panamá con el 2,8% y España con el 2,3%.

Se observa una caída en las exportaciones de joyas entre los años 2009 y 2010 pasando de US\$6.237 miles a US\$2.190 miles debida a la disminución del intercambio con Estados y Venezuela, para el caso de Estados Unidos como efecto de la recesión del año 2008 y con Venezuela se atribuye a diferencias políticas entre los gobiernos que repercutieron negativamente en el intercambio comercial. Con Estados Unidos se afectó principalmente la partida arancelaria 711319, pasando de US\$2.340 miles en el 2009 a US\$312 miles en el 2010, con Venezuela la disminución principal se dio en partida 711311, pasando de US\$948 miles en 2009 a US\$162 en el 2010. Se observa a partir del año 2010 una tendencia al aumento de las exportaciones de joyas de plata, ubicadas en la partida 711311, a partir del año 2011 se presenta una recuperación de las exportaciones llegando a los US\$3.007 miles en el año 2012.

En la tabla 7 se presentan los principales destinos de las exportaciones colombianas tomando como referencia los artículos de joyería en plata, oro y metal común para el año 2012:

Tabla 7. Colombia. Países destino de Exportaciones de artículos de joyería 2012. (Miles de dólares)

PAIS	EXPORTACIONES 2012 (Miles USD)	PARTICIPACIÓN
ESTADOS UNIDOS	773	25,7%
PANAMÁ	554	18,4%
CHILE	477	15,9%
ALEMANIA	234	7,8%
VENEZUELA	199	6,6%
EMIRATOS ARABES	168	5,6%
OTROS	602	20%
TOTAL	3.007	100%

Fuente. Trademap-International Trade Centre.

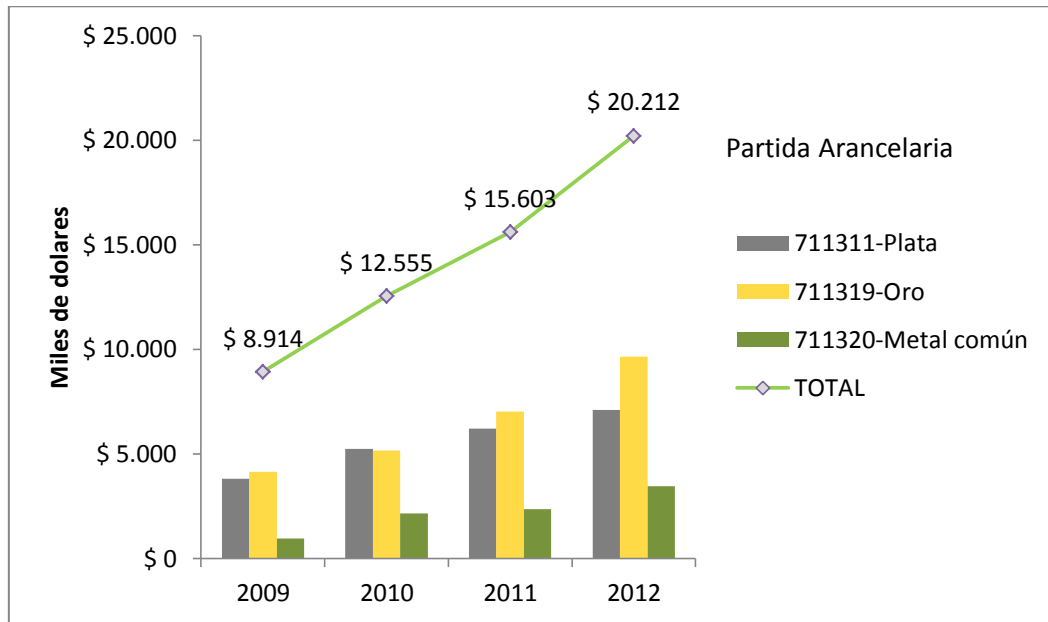
3.1.2 Importaciones de joyas hacia Colombia. A continuación se muestran las importaciones totales de artículos de joyería realizadas por Colombia entre los años 2009 y 2012. El valor medio del total importado fue de US\$14.321 miles en el período de análisis.

Tabla 8. Colombia. Importaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2012. (Miles de dólares)

Partida Arancelaria	2009	2010	2011	2012
711311-Plata	\$ 3.811	\$ 5.242	\$ 6.205	\$ 7.107
711319-Oro	\$ 4.152	\$ 5.168	\$ 7.032	\$ 9.663
711320-Metal común	\$ 951	\$ 2.145	\$ 2.366	\$ 3.442
TOTAL	\$ 8.914	\$ 12.555	\$ 15.603	\$ 20.212

Fuente. Trademap-International TradeCentre.

Figura 4. Colombia. Importaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2012. (Miles de dólares)



Fuente: Trademap-International Trade Centre.

Tomando como referencia el año 2012, se presentan a continuación los principales países que han enviado sus productos hacia Colombia:

711311(PLATA). Total importado US\$ 7.107 miles: México con el 23%, España con el 22,4%, Perú con el 21,2%, Tailandia con el 11,5% e Italia con el 10,8%, aparecen también Panamá con el 2,2% y China con el 1,5%.

711319 (ORO). Total importado US\$ 9.663 miles: Italia con el 22,2%, Panamá con el 15,2%, España con el 14,9%, China con el 12,6% y Tailandia con el 8,6%, aparecen también como exportadores de artículos de joyería en oro hacia Colombia, Francia con el 8,5% y Estados Unidos con el 4,7%.

Se observa un crecimiento anual promedio de las importaciones de artículos de joyería entre el año 2009 y 2012 del 32%; esto refleja un volumen cada vez mayor

de productos importados que llegan al mercado nacional provenientes principalmente de España, Italia, Brasil, Tailandia y México. Esta situación genera una mayor competencia para el productor nacional, que podría verse reflejada con un impacto negativo en la rentabilidad y en el volumen de ventas para sus productos.

En la tabla 9 se presentan los principales países que exportan sus productos hacia Colombia, tomando como referencia los artículos de joyería en plata, oro y metal común para el año 2012:

Tabla 9. Colombia. Importaciones por países de artículos de joyería en el año 2012. (Miles de dólares)

PAIS	IMPORTACIONES 2012 (Miles USD)	PARTICIPACIÓN
ESPAÑA	3.028	15%
ITALIA	2.917	14,4%
BRASIL	2.333	11,5%
TAILANDIA	1.646	8,1%
MEXICO	1.635	8,1%
PANAMÁ	1.620	8%
PERÚ	1.521	7,5%
CHINA	1.408	7%
FRANCIA	850	4,2%
ESTADOS UNIDOS	537	2,7%
SUIZA	384	1,9%
ALEMANIA	176	0,9%
OTROS	2.157	10,7%
TOTAL	20.212	100%

Fuente. Trademap-International Trade Centre.

La Balanza Comercial para el año 2012 refleja exportaciones totales por US\$3.007 miles e importaciones por US\$ 20.212 miles, dando como resultado un saldo comercial negativo de US\$17.205 miles. De este saldo corresponden US\$5.187

miles a la partida 711311(Plata), US\$8.592 miles a la partida 711319(Oro) y US\$3425 a la partida 711320(Metal Común).

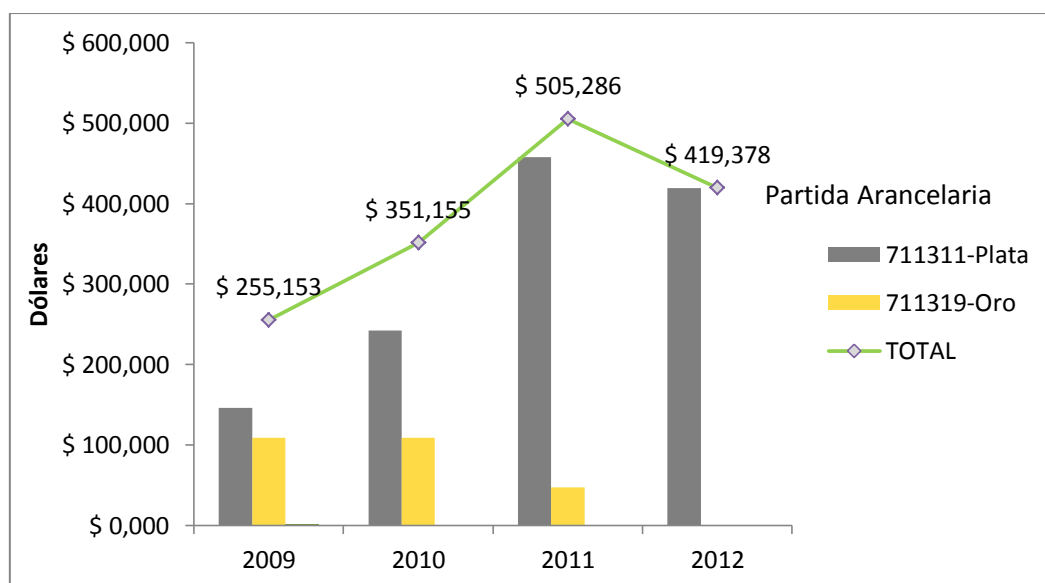
3.1.3 Exportaciones de joyas desde Santander. A continuación se muestran las exportaciones totales de artículos de joyería desde Santander entre los años 2009 y 2012. El valor medio del total exportado fue de US\$382.743 en el período de análisis.

Tabla 10. Santander. Exportaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2012. (Dólares)

Partida Arancelaria	2009	2010	2011	2012
711311-Plata	\$ 146.215	\$ 242.352	\$457.956	\$ 419.378
711319-Oro	\$ 108.938	\$ 108.803	\$ 47.330	\$ 0
TOTAL	\$ 255.153	\$ 351.155	\$ 505.286	\$ 419.378

Fuente. Sistema Estadístico de Comercio Exterior SIEX, DIAN.

Figura 5. Santander. Exportaciones anuales de joyas en metales preciosos 2009 – 2012.



Fuente: Sistema Estadístico de Comercio Exterior-SIEX, DIAN.

Los productores de joyas en Santander exportan más joyas de plata que de oro. Obsérvese la figura 5, en la cual se puede apreciar esta tendencia claramente. El valor mínimo de joyas de plata exportadas, durante el periodo de análisis, fue en el año 2009 con un registro de US\$146.216/Fob⁷; el máximo valor exportado se registró en el 2011 con US\$457.956/Fob. Por otra parte se registra una disminución en las exportaciones de joyas en oro registrando US\$108.938/Fob en el año 2009, pasando por US\$47.330/Fob en el año 2011 y llegando a no registrar ninguna exportación en al año 2012.

Para el año 2012 se registraron exportaciones en la partida arancelaria 711311(plata), por un valor total de US\$419.378/Fob, el principal destino de las exportaciones fue Chile con el 68,5 %, seguido de Uruguay con el 17,3%, Panamá con el 7,2%, Costa Rica con el 5,7 y Canadá con el 1,3%.

Si analizamos los países destino de las exportaciones de joyas en plata desde Santander, encontramos que Panamá, Chile y Costa Rica han sido los países con los cuales la relación comercial se ha mantenido constante en los últimos 4 años, también se han tenido relaciones comerciales con México, Estados Unidos, España, Venezuela y Uruguay. Sin embargo, las exportaciones totales de joyas en plata han sido muy fluctuantes, aunque se observa una tendencia al alza desde el año 2009.

Por su parte, las exportaciones de joyas de oro (partida 711319) desde Santander solo han tenido un destino constante a Panamá hasta el año 2011, Se registran fluctuaciones en los destinos de estas joyas hacia Costa Rica, Estados Unidos y

⁷. * Valor FOB (Free On Board): corresponde al precio de venta de los bienes embarcados a otros países, puestos en el medio de transporte, sin incluir valor de seguro y fletes. Este valor que inicialmente se expresa en dólares estadounidenses se traduce al valor FOB en pesos colombianos, empleando la tasa promedio de cambio del mercado correspondiente al mes de análisis.

España. Se observa una tendencia a la baja desde el año 2009, sin registro de exportaciones en esta partida para el año 2012.

En la tabla 11 se presentan los principales destinos de las exportaciones de Santander tomando como referencia la partida arancelaria 711311 para el año 2012.

Tabla 11. Santander. Países destino de Exportaciones de artículos de joyería 2012. (Dólares)

PAIS	EXPORTACIONES 2012 (USD)	PARTICIPACIÓN
CHILE	287.237	68,49%
URUGUAY	72.718	17,34%
PANAMÁ	30.230	7,21%
COSTA RICA	23.988	5,72%
CANADÁ	5.205	1,24%
TOTAL	419.378	100%

Fuente. Sistema Estadístico de Comercio Exterior SIEX, DIAN.

3.1.4 Importaciones de joyas a Santander. A pesar de la gran oferta local de joyería en plata y oro, al departamento llegan joyas de éstos metales preciosos provenientes de otros países que por lo general abastecen un mercado local más exigente en cuanto a diseño y calidad en los acabados de las joyas.

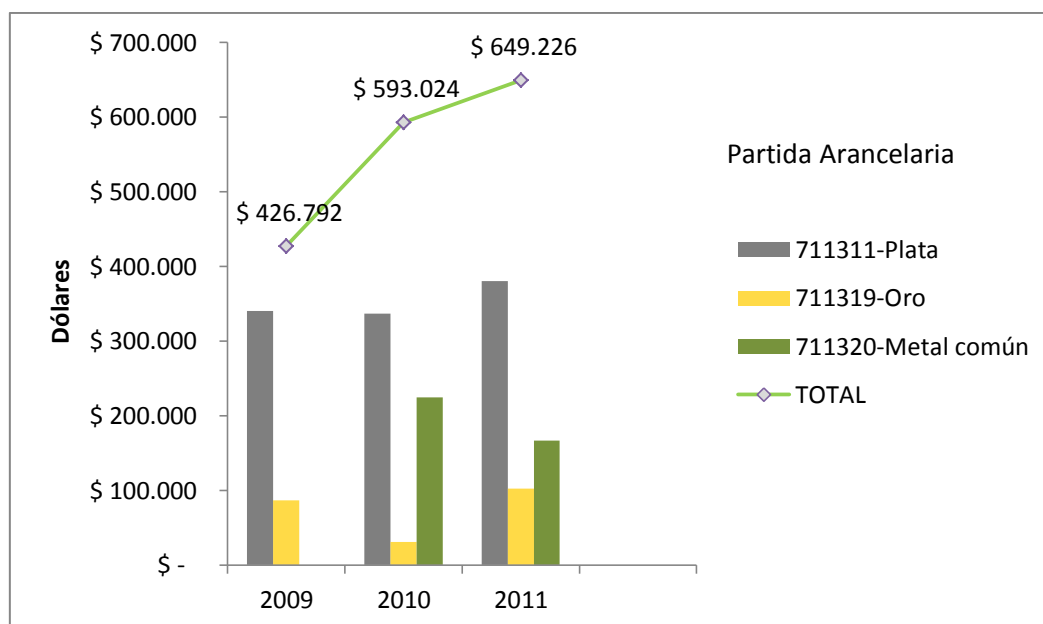
A continuación se muestran las importaciones totales de artículos de joyería desde Santander entre los años 2009 y 2011. Es importante mencionar que para el año 2012 aún no se registran cifras en el sistema estadístico de comercio exterior SIEX. El valor medio del total importado fue de US\$556.347 en el período de análisis.

Tabla 12. Santander. Importaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2011. (Dólares)

Partida Arancelaria	2009	2010	2011
711311-Plata	\$ 340.394	\$337.007	\$379.940
711319-Oro	\$ 86.398	\$ 31.167	\$ 102.517
711320-Metal común	0	\$224.850	\$166.769
TOTAL	\$ 426.792	\$593.024	\$ 649.226

Fuente. Sistema Estadístico de Comercio Exterior SIEX, DIAN.

Figura 6. Santander. Importaciones anuales de artículos de joyería 2009 – 2011.



Fuente: Sistema Estadístico de Comercio Exterior-SIEX, DIAN.

Lo que más se importa son joyas hechas en plata desde Perú, México, Tailandia y China, principalmente, con tendencia al alza en el período de análisis.

Las importaciones de joyas en oro han tenido mucha variabilidad; ningún país proveedor ha conseguido mantener un incremento sostenido a lo largo del periodo de análisis. Los principales países de donde provienen las joyas en oro son

Estados Unidos, Turquía, China y España. Las joyas en metal común, partida arancelaria 711320, provienen en su totalidad de la zona franca de Bogotá.

En la tabla 13 se presentan los principales países que exportan sus productos hacia Santander tomando como referencia los artículos de joyería en plata, oro y metal común para el año 2011:

Tabla 13. Santander. Importaciones por países de artículos de joyería en el año 2011. (Dólares)

PAIS	IMPORTACIONES 2011 (USD)	PARTICIPACIÓN
PERÚ	192.472	29,6%
MÉXICO	110.772	17,1%
ESTADOS UNIDOS	56.296	8,7%
TAILANDIA	46.128	7,1%
CHINA	39.580	6,1%
TURQUIA	28.661	4,4%
ESPAÑA	3.305	0,5%
ZONA FRANCA BOGOTA	166.769	25,7%
OTROS	5.243	0,8%
TOTAL	649.227	100,0%

Fuente. Sistema Estadístico de Comercio Exterior SIEX, DIAN.

Para el año 2011, el 58,5% de las importaciones de Santander corresponden a joyas en plata, seguido de joyas en metales comunes con el 25,7% y joyas en oro con el 15,8%.

Teniendo en cuenta que para el año 2012 no hay registro de importaciones en el sistema estadístico de comercio exterior SIEX de la DIAN, se revisó la Balanza Comercial para Santander en el año 2011 reflejando exportaciones totales por US\$505.286 e importaciones por US\$ 649.226, dando como resultado global un saldo comercial negativo de US\$143.940, presentándose un saldo positivo de

US\$78.016 en la partida 711311(Plata), y un saldo negativo de US\$55.187 en la partida 711319(Oro) y de US\$166.769 en la partida 711320(Metal Común).

A continuación se registra la participación de Santander en los rubros de exportaciones e importaciones de Joyería en Colombia:

Tabla 14 Participación de Santander en las exportaciones de joyería de Colombia. 2009-2012. (Miles de dólares)

EXPORTACIONES	2009	2010	2011	2012
COLOMBIA	\$ 6.237	\$ 2.190	\$ 3.158	\$ 3.007
SANTANDER	\$ 255,1	\$ 351,1	\$ 505,2	\$ 419,3
PARTICIPACIÓN	4%	16%	16%	14%

Fuente. Trademap-International TradeCentre. Sistema Estadístico de Comercio Exterior, DIAN

Tabla 15. Participación de Santander en las importaciones de joyería de Colombia. 2009-2012. (Miles de dólares)

IMPORTACIONES	2009	2010	2011	2012
COLOMBIA	\$ 8.914	\$ 12.555	\$ 15.603	\$ 20.212
SANTANDER	\$ 426,7	\$ 593	\$ 649,2	Sin registro
PARTICIPACIÓN	4,78%	4,72%	4,16%	

Fuente. Trademap-International TradeCentre. Sistema Estadístico de Comercio Exterior, DIAN

Santander es el mayor productor de joyería en Colombia y participó solamente con el 14% de las exportaciones en el año 2012. Esta cifra evidencia que la producción de las empresas Santandereanas está dirigida principalmente al mercado nacional. Santander para el año 2011 presentó una balanza comercial con saldo negativo de US\$143.940, lo cual ratifica la importancia de generar alternativas de comercialización internacional para las joyas Santandereanas.

3.2 SELECCIÓN DE PAÍS OBJETIVO

3.2.1 Primera preselección. Se preseleccionan los países con el mejor comportamiento histórico del destino de las exportaciones de joyas desde Colombia y sus tendencias durante el lapso de tiempo implicado.

Tabla 16. Colombia. Exportaciones de joyas por país de destino anual. 2007 – 2012 (miles de dólares); partida arancelaria 7113. US\$ FOB.

	PAÍS	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	TOTAL
1	Estados Unidos	6.948	4.565	3.006	632	877	773	16.801
2	Venezuela	6.481	7.295	1.335	162	116	199	15.588
3	Panamá	1.025	704	313	422	537	554	3.555
4	Chile	13	14	284	201	390	477	1.379
5	España	340	250	444	82	50	33	1.199
6	Ecuador	885	258	-	-	-	1	1.144
7	Alemania	123	80	113	177	175	234	902
8	Perú	586	200	3	-	-	5	794
9	Rep. Dominicana	175	334	-	-	-	-	509
10	Italia	39	392	21	1	-	48	501
11	México	76	176	39	34	35	2	362
12	Emiratos Árabes	-	-	-	-	188	168	356
13	Costa Rica	122	75	10	44	47	32	330
14	Argentina	319	1	-	-	-	-	320
15	Jamaica	-	-	50	61	69	-	180
16	Canadá	1	4	13	69	18	75	180
17	Suiza	10	67	1	6	7	64	155
18	Uruguay	12	7	36	-	-	73	128
19	Aruba	67	21	10	-	-	-	98
20	Suecia	6	-	31	-	-	-	37
21	Hong Kong	-	-	-	32	-	-	32
22	Francia	3	5	5	10	-	3	26
23	Kuwait	-	8	9	-	7	-	24

	PAÍS	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	TOTAL
24	Austria	-	12	-	-	-	-	12
25	Japón	1	5	-	-	6	-	12
26	Brasil	-	-	-	-	-	12	12
27	China	-	8	-	-	-	-	8
28	Puerto Rico	2	-	-	-	6	-	8
29	El Salvador	8	-	-	-	-	-	8
30	Líbano	7	-	-	-	-	-	7

Fuente: Sistema Estadístico de Comercio Exterior SIEX, DIAN.

Analizando el comportamiento de las exportaciones de joyería en Colombia, entre el año 2007 al 2012, los países preseleccionados por su mejor desempeño histórico son:

- **Estados Unidos:** Ha sido y es el principal destino de las exportaciones colombianas de joyería durante todo el periodo de análisis, aunque éstas empezaron a disminuir desde el 2008, año en el cual la crisis económica - financiera se origina desde dicho país; sin embargo a partir del año 2010 el nivel de exportaciones comienza a recuperarse.
- **Venezuela:** En el año 2008 este país fue el principal destino de las exportaciones de joyas de Colombia, pero se redujeron vertiginosamente hasta la actualidad debido a las tensiones políticas – diplomáticas entre los dos gobiernos implicados y crisis internas a nivel económico (devaluación – inflación) y político dentro de la República Bolivariana de Venezuela.
- **Panamá:** Ha sido un tradicional socio comercial en el segmento de joyería por su cercanía geográfica, facilidades por el idioma y el hecho de que constituya un puerto comercial mundial en el que confluyen muchos turistas con buen poder adquisitivo.

- **Chile:** El comportamiento de las exportaciones de joyas hacia este país tuvieron vienes aumentando significativamente en el período de análisis.
- **España:** Hasta el 2009 fue el país europeo al cual se exportaba el mayor volumen de joyas desde Colombia pero, con la agudización de su crisis económica, el poder adquisitivo de los españoles ha venido decreciendo y la demanda por artículos de adorno personal ha perdido importancia, lo cual se ve reflejado en la tendencia a la baja de las exportaciones de estos bienes.
- **Alemania:** Las exportaciones de joyas a este país, que ha sabido resistir la crisis de la zona euro, se han mantenido desde la capital del país, consolidándose con una tendencia al alza en el periodo de análisis, lo cual lo vuelve atractivo como mercado para nuestra joyería.
- **Italia:** Es interesante e inusual las exportaciones registradas en el 2008, las cuartas mejores en ese año, aunque seguidas de una disminución total en el 2011 para ser retomadas en el 2012. Tal como Suiza, a corto plazo quizás no sea un destino muy atractivo pues el consumo de joyas en este país es muy exigente, tradicional y no muestra una tendencia al alza en su consumo mundial de joyería.
- **México:** Es un país muy atractivo por la dinámica de su economía además de la afinidad cultural con Colombia; sin embargo, no se ha consolidado un vínculo comercial más fuerte con ese mercado teniendo en cuenta que el consumidor mexicano cuenta con el perfil idóneo para el tipo de joyería que más se fabrica en Colombia: de plata.
- **Costa Rica:** Las exportaciones de joyería desde Colombia hacia este país han sido variables, con una tendencia a la baja. Aunque el volumen exportado no

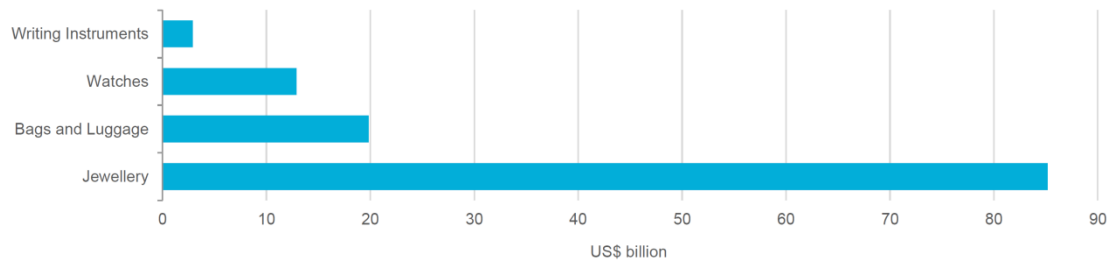
es muy alto, se destaca la constancia del vínculo comercial con posibilidades de expansión para el futuro.

- **Canadá:** Es un destino interesante por explorar que, aunque no se ha mantenido ni constante ni creciente en el nivel de exportaciones de joyas desde Colombia, se puede aprovechar mucho más en los próximos años por su economía sólida y el buen poder adquisitivo de sus habitantes.
- **Suiza:** Las exportaciones de joyería a Suiza han sido crecientes a partir del año 2009 desde Bogotá, pues las del 2008 fueron solamente desde Antioquia; en el 2012 las exportaciones se incrementaron significativamente. A corto plazo quizás no sea un destino muy promisorio pues el consumo de joyas en este país es muy exigente, tradicional y no muestra una tendencia al alza en su consumo mundial de joyería.

Ecuador, Perú y República Dominicana representaron exportaciones de joyería en años anteriores pero se observa una disminución gradual, no registrando exportaciones o presentando niveles muy bajos en este rubro para el año 2012.

3.2.2 Segunda preselección. Analizando el comportamiento global histórico (tendencias) del consumo de joyería en el mundo y sus perspectivas a futuro, el mercado de la joyería lidera abrumadoramente las ventas absolutas así como el crecimiento global en materia de accesorios personales, por encima de otros artículos como instrumentos de escritura, relojes, bolsos y maletas (Ver figura 7).

Figura 7. Mundo. Crecimiento absoluto en las ventas de accesorios personales, 2007 – 2012.

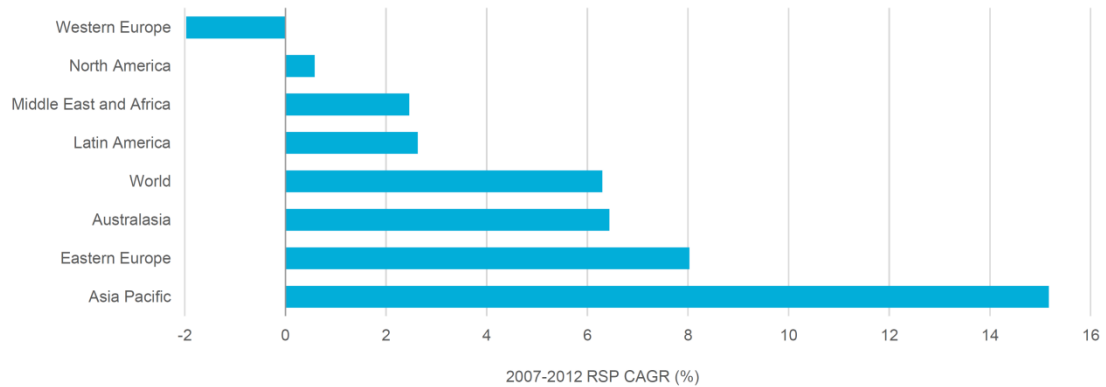


Fuente: Euromonitor. Passport, Personal Accessories: Global Trends and Prospects. September 2012.

Comparaciones geográficas:

- Al mando de casi el 50% de las ventas globales en términos de valor, Asia Pacífico fue el motor de crecimiento de la industria durante el período 2007 - 2012 y es un mercado crucial para la venta de accesorios personales actualmente.
- Europa Occidental y Australasia registraron disminuciones del 16% en las ventas globales de accesorios personales durante el 2012.
- Los mercados más rentables durante el periodo 2007 - 2012 fueron China, Corea del Sur, Rusia, Hong Kong, Singapur y Taiwán.
- Los mercados con peor comportamiento en el periodo 2007-2012 fueron Países Bajos, España y Francia.
- Los mercados con mejor comportamiento en América Latina durante el periodo de análisis fueron México, Brasil y Argentina.

Figura 8. Mundo. Distribución geográfica y porcentaje de crecimiento en las ventas de accesorios personales, 2007 – 2012.



Fuente: Euromonitor. Passport, Personal Accessories: Global Trends and Prospects. September 2012.

Teniendo en cuenta el comportamiento global de las ventas de accesorios personales donde la joyería lidera contundentemente esta industria, se preseleccionan también los siguientes países: China, Corea del Sur, Hong Kong, Singapur, Taiwán, Rusia, Brasil y Argentina. De esta manera, el total de países preseleccionados son diecinueve.

3.2.3 Selección de seis países. Los diecinueve países preseleccionados se integran en una matriz donde serán comparados mediante algunos indicadores comerciales para efectuar un nuevo filtro donde solamente queden seis de ellos, los que más demuestren potencialidad objetiva para la exportación del producto. El filtro de selección también tendrá en cuenta los resultados del comportamiento global histórico del consumo de joyería y la percepción de las condiciones económicas, políticas y sociales actuales de los países implicados.

Tabla 17. Mundo. Países preseleccionados por su eventual potencial para la exportación de joyas colombianas.

	PAÍS	GASTO DEL CONSUMIDOR EN JOYERÍA Y ARTÍCULOS CONEXOS (millones de USD)				ARANCEL	ACUERDO	
		2009	2010	2011	2012			
AMÉRICA	1	Estados Unidos	84.625,3	89.357,0	98.215,1	100.771,2	0%	TLC ⁸
	2	Canadá	3.932,4	4.525,0	4.767,3	4.685,9	0%	TLC ⁹
	3	México	8.059,0	8.421,9	9.003,6	8.932,8	20%	-
	4	Costa Rica	124,3	148,9	171,3	187,6	14%	-
	5	Panamá	N.D	N.D	N.D	N.D	10%	-
	6	Venezuela	891,0	944,4	751,9	985,7	0%	ALADI ¹⁰ AAP.CE ¹¹ N° 28
	7	Chile	549,5	652,7	749,9	789,9	6%	ALADI, AAP.CE 24
	8	Argentina	1.970,6	2.399,0	2.845,4	3.018,8	0%	ALADI, AAP.CE 59
	9	Brasil	8.521,0	10.566,3	11.944,7	10.922,8	0%	ALADI, AAP.CE 59

⁸ *TLC: Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América, entró en vigencia el 15 de mayo de 2012.

⁹ **TLC: Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y Canadá entró en vigor el 15 de agosto de 2011.

¹⁰ ***ALADI: Asociación Latinoamericana de Integración. Conformada por 13 países, Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela. La ALADI propicia la creación de un área de preferencias económicas en la región, con el objetivo final de lograr un mercado común latinoamericano, mediante tres mecanismos:

- Una preferencia arancelaria regional que se aplica a productos originarios de los países miembros frente a los aranceles vigentes para terceros países.
- Acuerdos de alcance regional (comunes a la totalidad de los países miembros).
- Acuerdos de alcance parcial, con la participación de dos o más países del área.

¹¹ **** AAP.CE: Acuerdo de Alcance Parcial de naturaleza Comercial suscrito por países miembros de la ALADI.

		PAÍS	GASTO DEL CONSUMIDOR EN JOYERÍA Y ARTÍCULOS CONEXOS (millones de USD)				ARANCEL	ACUERDO
			2009	2010	2011	2012		
UE	10	España	7.181,8	6.675,2	7.067,0	6.775,1	0%	SGP ¹²
	11	Alemania	14.677,0	15.047,6	16.722,2	15.898,2	0%	SGP
	12	Suiza	2.532,5	2.345,5	2.703,3	2.591,6	0%	SGP
	13	Italia	12.273,6	13.323,2	14.314,8	13.051,4	0%	SGP
ASIA	14	Rusia	11.823,8	12.398,8	15.371,8	17.003,2	20%	-
	15	China	4.504,4	5.119,5	6.084,9	7.086,5	20%	-
	16	Corea del Sur	1.949,1	2.378,5	2.709,7	2.797,7	8%	-
	17	Hong Kong	1.532,6	1.825,4	2.162,9	2.412,8	0%	-
	18	Singapur	1.505,5	1.773,4	2.074,3	2.185,2	0%	-
	19	Taiwán	2.984,5	3.230,8	3.563,9	3.521,1	0%	-

Fuente: Euromonitor y Trademap.

De esta manera se descartan:

- Los países con mayores tarifas arancelarias (ARCL) en cada continente, según la tabla 17, pues encarecen el producto para el comprador y reducen las utilidades del exportador y el vendedor: México, Costa Rica, Panamá, Rusia, China y Corea del Sur;
- Los países con notorios problemas económicos, sociales y políticos actualmente: Venezuela y España;
- Argentina pues, en la tabla 16, no hay una evidencia en los últimos años de exportaciones de joyas colombianas hacia ese país.

¹² *SGP: El Sistema General de Preferencia (SGP) es un programa de preferencias comerciales, que tiene como propósito promover la diversificación de las economías de los países en vía de desarrollo. El SGP es un programa unilateral y temporal que establece la Comisión Europea de preferencias relativas a la exención de aranceles otorgadas a países beneficiarios (por su nivel de desarrollo).

- En la Unión Europea a Suiza e Italia, ya que Alemania lidera el consumo en este continente y es el país que mejor ha resistido la crisis económica,
- en Asia a Singapur y Taiwán pues, en la tabla 16, no se reportan exportaciones de joyas hacia estos países.

Los seis países escogidos son:

- **Estados Unidos:** Por ser el principal destino de la exportación de joyas colombianas, por su buen comportamiento global en el consumo de joyería, aparte de los beneficios del TLC, que le da a los empresarios colombianos la posibilidad de entrar joyas a su territorio con tarifa arancelaria 0%.
- **Canadá:** Por su solidez económica, el buen comportamiento global en el consumo de joyería (tabla 17), por exportaciones previas de joyas desde Colombia hacia ese país (tabla 16) y por los beneficios del TLC que gravan con 0% de arancel a estas exportaciones.
- **Chile:** Porque es un país que ha demostrado tener buena recepción de la joyería colombiana (tabla 16), por el buen comportamiento de su consumo de joyas (tabla 17) y el Acuerdo de Alcance Parcial de Cooperación Económica N° 24 (AAP.CE 24) firmado entre Colombia y este país que otorga preferencias de 6% de arancel para este tipo de productos.
- **Brasil:** Porque en el 2012 se registró un interesante valor exportado de joyas hacia este país (tabla 16), su excelente comportamiento en el consumo de joyería mundial (tabla 17), el AAP.CE N° 59 que reduce a 0% la tarifa arancelaria de las exportaciones de joyas colombianas, y porque es la economía más sólida de Suramérica en la actualidad con grandes perspectivas

de crecimiento y focalización global pues es la sede de la Copa Mundial de Fútbol de la FIFA 2014 y de los Juegos Olímpicos 2016.

- **Alemania:** Porque es el país europeo que mejor recepción de joyas de Colombia tiene en la actualidad con una tendencia creciente (tabla 16), por su eficaz manejo de la crisis económica en la zona euro que ha mantenido relativamente estable el consumo de joyería en sus habitantes (tabla 17) y por los beneficios del SGP, que grava con 0% a Colombia en la exportación de joyas.
- **Hong Kong:** Porque, a pesar de que solamente se registraron en el 2010 exportaciones de joyas colombianas hacia ese país (tabla 16), es una pequeña nación asiática cuyo consumo mundial de joyería ha venido creciendo en los últimos años (tabla 17) que, junto con el 0% en la tarifa arancelaria para la exportación, lo vuelve un mercado muy atractivo para intentar penetrar.

3.2.4 Matriz potencial país. Los seis países seleccionados se integran en una matriz (ver tabla 18) para evaluar y comparar mediante indicadores macroeconómicos, comerciales, disponibilidad de transporte aéreo, económicos-políticos y culturales. Cada indicador tiene algunas variables a las que se les da una *calificación (C)* y *ponderación (P)*, con el resultado obtenido se mide el potencial de cada uno y se escoge un país destino, uno alterno y uno contingente. A cada variable se le asigna un porcentaje (%), la calificación (C) para cada variable del indicador va de 1 a 6, siendo 1 (*mala*), 2 (*Insuficiente*), 3 (*Regular*), 4 (*Buena*), 5 (*Muy buena*) y 6 (*Excelente*); la ponderación (P) de la variable se obtiene al multiplicar la calificación (C) por el porcentaje (%) asignado. Esta metodología ha sido suministrada por la Facultad de Negocios Internacionales de la Universidad Pontificia Bolivariana con el fin de seleccionar el País con mayor viabilidad de exportación de la joyería Santandereana.

Tabla 18. Matriz Potencial País.

INDICADORES	VARIABLE	%	ALEMANIA	C	P	USA	C	P
1. Indicadores macroeconómicos año 2012 (25%)	Población total	0,5%	81.890.000	4	0,02	313.900.000	6	0,03
	PIB (US\$ millones) P. Corrientes	4%	3.428.130	5	0,20	16.244.600	6	0,24
	Crecimiento del PIB (% anual)	1,5%	0,70	1	0,02	2,8	5	0,08
	PIB per cápita (US\$) P. Corrientes	6%	41.863	4	0,24	51.749	5	0,30
	Crecimiento del PIB per cápita (% anual)	2%	0,6	4	0,08	2	5	0,10
	Tasa de inflación (% anual)	3%	2	5	0,15	2,1	4	0,12
	Tasa de desempleo (% anual)	3%	5,4	5	0,15	8,1	1	0,03
	Tasa de cambio bilateral (moneda del país / COP \$)	5%	2.361,11	6	0,30	1.816	5	0,25
	SUBTOTAL	25%		4,25	1,16		4,63	1,15
		%	ALEMANIA	C	P	USA	C	P
2. Indicadores comerciales, condiciones de acceso al mercado (25%)	Tamaño del mercado de joyería (Miles de US\$)	7%	4.984,20	2	0,14	54.505,80	3	0,21
	Preferencia en el consumo de joyas	4%	Oro	6	0,24	Oro	6	0,24
	Exportaciones de Colombia 2012 (7113) (Miles de US\$)	2%	234	4	0,08	773	6	0,12
	Importaciones a Colombia (7113) (Miles de US\$)	2%	176	4	0,08	537	3	0,06
	Saldo comercial entre COL y País, partida 7113 (miles de US\$)	2%	58	3	0,06	236	5	0,10
	Gravamen arancelario (%)	2%	0	6	0,12	0	6	0,12
	Acuerdo	2%	SGP	6	0,12	TLC	6	0,12
	Confiabilidad de pagos	2%	AAA	6	0,12	AAA	6	0,12
	SUBTOTAL	25%		4,67	1,06		5,22	1,21
		%	ALEMANIA	C	P	USA	C	P
3. Disponibilidad de Transporte aéreo (20%)	Aéreo (Aerolíneas)	3%	Avianca, Lufthansa, Iberia	6	0,18	American Airlines, LAN, United Airlines	6	0,18
	Ruta de acceso	4%	Directo	6	0,24	Directo	6	0,24
	Diferencia horaria con Colombia	5%	(+)7 horas	4	0,20	Entre (-)2 y (+)1 horas	6	0,30
	Tiempo de vuelo Colombia - país	8%	11h 10m (Frankfurt)	2	0,16	3h 55m (Miami)	6	0,48
	SUBTOTAL	20%		4,5	0,78		6	1,20
		%	ALEMANIA	C	P	USA	C	P
4. Otros indicadores económicos y políticos relevantes (15%)	Modelo económico	3%	Economía social de mercado	6	0,18	Economía mixta capitalista	6	0,18
	Imagen externa	3%	Excelente	6	0,18	Muy buena	5	0,15
	Seguridad	3%	Excelente	6	0,18	Muy buena	5	0,15
	Nivel de estabilidad bancaria	3%	Buena	4	0,12	Buena	4	0,12
	Probabilidad de conflictos internacionales	3%	Riesgo bajo	6	0,18	Riesgo medio	5	0,15
	SUBTOTAL	15%		5,6	0,84		5	0,75
		%	ALEMANIA	C	P	USA	C	P
5. Indicadores culturales (15%)	Idioma de negocios	10%	Alemán e inglés	5	0,5	Inglés	5	0,5
	IDH (2012)	5%	0,92	5	0,25	0,937	6	0,3
	SUBTOTAL	15%		5,00	0,75		5,50	0,8
	TOTAL GENERAL	100%		4,80	4,59		5,27	5,11

INDICADORES	VARIABLE	%	CANADÁ	C	P	BRASIL	C	P
1. Indicadores macroeconómicos año 2012 (25%)	Población total	0,5%	34.880.000	3	0,02	199.655.014	5	0,03
	PIB (US\$ millones) P. Corrientes	4%	1.821.424	3	0,12	2.252.664	4	0,16
	Crecimiento del PIB (% anual)	1,5%	1,7	4	0,06	0,9	2	0,03
	PIB per cápita (US\$) P. Corrientes	6%	52.219	6	0,36	11.340	1	0,06
	Crecimiento del PIB per cápita (% anual)	2%	0,6	4	0,08	0	1	0,02
	Tasa de inflación (% anual)	3%	1,5	6	0,18	5,4	1	0,03
	Tasa de desempleo (% anual)	3%	7,2	2	0,06	6	4	0,12
	Tasa de cambio bilateral (moneda del país / COP \$)	5%	1.784,17	4	0,20	911,784	3	0,15
	SUBTOTAL	25%		4,00	1,08		2,63	0,60
	%	CANADÁ	C	P	BRASIL	C	P	
2. Indicadores comerciales, condiciones de acceso al mercado (25%)	Tamaño del mercado de joyería (Miles de US\$)	7%	6.365,74	3	0,21	2.496,46	2	0,14
	Preferencia en el consumo de joyas	4%	Plata - Oro	5	0,2	Plata	4	0,16
	Exportaciones de Colombia 2012 (7113) (Miles de US\$)	2%	75	3	0,06	12	2	0,04
	Importaciones a Colombia (7113) (Miles de US\$)	2%	0	5	0,1	2333	1	0,02
	Saldo comercial entre COL y País, partida 7113 (miles de US\$)	2%	75	4	0,08	-2321	1	0,02
	Gravamen arancelario (%)	2%	0	6	0,12	0	6	0,12
	Acuerdo	2%	TLC	6	0,12	ALADI, AAP.CE 59	6	0,12
	Confiabilidad de pagos	2%	AAA	6	0,12	BBB	3	0,06
	Ferias comerciales de joyería relevantes en el país	2%	Canadian Jewellery Expos, Toronto y Edmonton	4	0,08	Feninger, Sao Paulo	4	0,08
SUBTOTAL	25%		4,67	1,09		3,22	0,76	
	%	CANADÁ	C	P	BRASIL	C	P	
3. Disponibilidad de Transporte aéreo (20%)	Aéreo (Aerolíneas)	3%	Delta, Copa, Avianca, Taca	6	0,18	Avianca, LAN, Copa	6	0,18
	Ruta de acceso	4%	1 escala	5	0,2	Directo	6	0,24
	Diferencia horaria con Colombia	5%	Entre (-)2 y (+)1 horas	6	0,3	(+)2 horas	6	0,30
	Tiempo de vuelo Colombia - país	8%	10h 35m (Toronto)	3	0,24	6h 10m (São Paulo)	4	0,32
SUBTOTAL	20%		5	0,92		5,5	1,04	
	%	CANADÁ	C	P	BRASIL	C	P	
4. Otros indicadores económicos y políticos relevantes (15%)	Modelo económico	3%	Economía mixta capitalista	6	0,18	Economía capitalista de libre mercado	6	0,18
	Imagen externa	3%	Muy buena	5	0,15	Buena	4	0,12
	Seguridad	3%	Muy buena	5	0,15	Regular	3	0,09
	Nivel de estabilidad bancaria	3%	Buena	4	0,12	Buena	4	0,12
	Probabilidad de conflictos internacionales	3%	Riesgo bajo	6	0,18	Riesgo bajo	6	0,18
SUBTOTAL	15%		5,2	0,78		4,6	0,69	
	%	CANADÁ	C	P	BRASIL	C	P	
5. Indicadores culturales (15%)	Idioma de negocios	10%	Inglés y Francés	5	0,5	Portugués	3	0,3
	IDH (2012)	5%	0,911	4	0,2	0,73	1	0,05
SUBTOTAL	15%		4,50	0,7		2,00	0,35	
TOTAL GENERAL	100%		4,67	4,57		3,59	3,44	

INDICADORES	VARIABLE	%	CHILE	C	P	HONG KONG	C	P
1. Indicadores macroeconómicos año 2012 (25%)	Población total	0,5%	17.469.525	2	0,01	7.155.600	1	0,01
	PIB (US\$ millones) P. Corrientes	4%	269.869	2	0,08	263.259	1	0,04
	Crecimiento del PIB (% anual)	1,5%	5,6	6	0,09	1,5	3	0,05
	PIB per cápita (US\$) P. Corrientes	6%	15.452	2	0,12	36.796	3	0,18
	Crecimiento del PIB per cápita (% anual)	2%	4,6	6	0,12	0,3	2	0,04
	Tasa de inflación (% anual)	3%	3	3	0,09	4,1	2	0,06
	Tasa de desempleo (% anual)	3%	6,4	3	0,09	3,3	6	0,18
	Tasa de cambio bilateral (moneda del país / COP \$)	5%	3.88291	1	0,05	233.895	2	0,10
	SUBTOTAL	25%		3,13	0,65		2,50	0,65
		%	CHILE	C	P	HONG KONG	C	P
2. Indicadores comerciales, condiciones de acceso al mercado (25%)	Tamaño del mercado de joyería (Miles de US\$)	7%	N.D	1	0,07	6.399,95	3	0,21
	Preferencia en el consumo de joyas	4%	Plata	4	0,16	Oro	6	0,24
	Exportaciones de Colombia 2012 (7113) (Miles de US\$)	2%	477	5	0,10	0	1	0,02
	Importaciones a Colombia (7113) (Miles de US\$)	2%	0	6	0,12	862	2	0,04
	Saldo comercial entre COL y País, partida 7113 (miles de US\$)	2%	477	6	0,12	-862	2	0,04
	Gravamen arancelario (%)	2%	6	3	0,06	0	6	0,12
	Acuerdo	2%	ALADI, AAP.CE 24	6	0,12	N.A	6	0,12
	Confiabilidad de pagos	2%	A	4	0,08	AA	5	0,10
Ferias comerciales de joyería relevantes en el país	2%	N.D	0	0,00	Jew ellery & Gem Fair Hong Kong	5	0,10	
	SUBTOTAL	25%		3,89	0,83		4,00	0,99
		%	CHILE	C	P	HONG KONG	C	P
3. Disponibilidad de Transporte aéreo (20%)	Aéreo (Aerolíneas)	3%	Avianca, LAN	6	0,18	Lufthansa, United Airlines	6	0,18
	Ruta de acceso	4%	Directo	6	0,24	1 o 2 escalas	4	0,16
	Diferencia horaria con Colombia	5%	(+)1 hora	6	0,30	(+)13 horas	3	0,15
	Tiempo de vuelo Colombia - país	8%	5h 55m (Santiago de Chile)	5	0,40	28h 25m (Hong Kong City)	1	0,08
	SUBTOTAL	20%		5,75	1,12		3,5	0,57
		%	CHILE	C	P	HONG KONG	C	P
4. Otros indicadores económicos y políticos relevantes (15%)	Modelo económico	3%	Economía capitalista de libre mercado	6	0,18	Economía capitalista de libre mercado	6	0,18
	Imagen externa	3%	Buena	4	0,12	Excelente	6	0,18
	Seguridad	3%	Buena	4	0,12	Muy buena	5	0,15
	Nivel de estabilidad bancaria	3%	Buena	4	0,12	Excelente	6	0,18
	Probabilidad de conflictos internacionales	3%	Riesgo bajo	6	0,18	Riesgo bajo	6	0,18
	SUBTOTAL	15%		4,8	0,72		5,8	0,87
		%	CHILE	C	P	HONG KONG	C	P
5. Indicadores culturales (15%)	Idioma de negocios	10%	Español	6	0,6	Inglés y cantonés	5	0,5
	IDH (2012)	5%	0,819	2	0,1	0,906	3	0,15
	SUBTOTAL	15%		4,00	0,7		4,00	0,65
	TOTAL GENERAL	100%		4,31	4,02		3,96	3,73

Fuente: El autor con base en cifras del Banco Mundial – Fondo Monetario Internacional – Organización Mundial del Comercio y Trademap.

El resultado de la matriz potencial país se presenta a continuación:

Tabla 19. Resultados Matriz Potencial País.

PAÍS	Calificación	Ponderación	Selección
ESTADOS UNIDOS	5,27	5,11	País Destino
ALEMANIA	4,80	4,59	País Alterno
CANADA	4,67	4,57	País Contingente
CHILE	4,31	4,02	
HONG KONG	3,96	3,73	
BRASIL	3,59	3,44	

Fuente: El autor.

La calificación representa el promedio de todas las variables evaluadas entre 1 (mala) y 6 (Excelente), la ponderación muestra la suma aritmética del resultado obtenido de la calificación dada a cada variable por el porcentaje asignado.

Dentro de los seis países seleccionados el mayor potencial para la exportación de las joyas santandereanas quedó establecido de la siguiente forma: *País destino, Estados Unidos; país alterno, Alemania y país contingente, Canadá.*

Las valoraciones fueron realizadas por el autor con base en cifras del Banco Mundial – Fondo Monetario Internacional – Organización Mundial del Comercio y Trademap.

3.3 ANÁLISIS DEL PAÍS OBJETIVO: ESTADOS UNIDOS

3.3.1 Datos básicos del país¹³

- Nombre Oficial: Estados Unidos de América
- Capital: Washington D.C.
- Sistema Político: República Federal Constitucional y Presidencialista.
- Idiomas: Inglés (oficial) 82,1%, Español 10,7%, otros 7,2%.
- Superficie: 9.826.675 km²
- Situación geográfica: La superficie continental de los EE.UU. limita al Norte con Canadá, al Sur con México, al Este con el océano atlántico y el mar Caribe, y al oeste con el océano Pacífico.
- Principales ciudades: Los Ángeles, Chicago, Nueva York, Houston, Filadelfia, Dallas, Miami, Washington, Atlanta y Detroit.
- Moneda: Dólar estadounidense (US\$)
- División administrativa: 50 estados y el distrito de Columbia.

Figura 9. Mapa de Estados Unidos



Fuente: CIA World Factbook.

¹³ * Los indicadores y demás datos han sido obtenidos de la página web del Banco Mundial.

Figura 10. División Geopolítica Estados Unidos de América



Fuente: US Census Bureau

INDICADORES SOCIALES

- Población: 313.900.000 habitantes
- Densidad de población: 34 habitantes por Kilómetro cuadrado.
- Religiones: protestante 51,3%, católica – romana 23,9%, mormón 1,7%
- Tasa de desempleo: 8,1% anual (2012)

INDICADORES ECONÓMICOS 2012

- PIB: 16.244.600 US\$ Millones
- Crecimiento PIB: 2,8% anual
- PIB per cápita: 51.749 US\$
- Crecimiento PIB per cápita: 2%
- Tasa de inflación: 2,1% anual

- Principales puertos y terminales: Los Ángeles (CA), Long Beach (CA), New York (NY), Miami (FL), Houston (TX), Seattle (WA), Charleston (SC), Puerto Oakland (CA), Baltimore (MD), Tacoma (WA), Norfolk (VA).
- Principales socios comerciales: México, Canadá, Japón, Unión Europea y China.

FACTORES SOCIODEMOGRÁFICOS

Según datos de US Census Bureau a julio de 2012, Estados Unidos cuenta con una población cercana a los 313,9 millones de habitantes, de los cuales un 11% es de origen extranjero, lo que da una idea de la diversidad cultural y religiosa del país.

EE.UU. está compuesto étnicamente por un 77% (244,5 millones) de blancos, 13% (41,2 millones) afroamericanos, 5,1% (16,1 millones) asiáticos, 1,4% (4,5 millones) de amerindios¹⁴ y 2,3% (7,5 millones) de 2 o más razas. Otra estadística muestra a las personas blancas europeas o descendientes de europeos, constituyendo el 66,8% (209,7 millones) de la población total, mientras que la población hispana de cualquier raza forman el 16,8% (53 millones) de la población total.

Geográficamente, de los 313,9 millones de habitantes, un 77% vive en ciudades, de los cuales un 50% lo hace en las 39 áreas metropolitanas más importantes, siendo California, Texas y Nueva York los estados más poblados.

3.3.2 Generalidades contexto económico. Compuesto por cincuenta estados y un Distrito Federal, Estados Unidos es el cuarto país más grande del mundo en cuanto a superficie, después de Rusia, Canadá y China, y el tercero en población con 313.900.000 habitantes según estimaciones para julio de 2012.

¹⁴ Amerindios: Indios Americanos, nativos de Alaska, Hawai y otras islas del Pacífico.

Estados Unidos se caracteriza por tener altos índices de migración, por lo que es considerado el país con mayor diversidad cultural y étnica del mundo. El principal grupo étnico es el hispano, que ocupa alrededor del 16,8% del total de la población.

La economía de Estados Unidos es considerada la mayor del mundo y una de las más poderosas tecnológicamente hablando. Este país es el importador más grande del planeta y el tercero que más exporta.

A mediados de 2008 esta economía atravesó por una dura crisis, lo cual generó una contracción de PIB hasta mediados del 2009. El 2010 fue un año de repunte para la economía estadounidense con un crecimiento del PIB de 2,8%. Sin embargo, aunque la inversión tuvo un comportamiento más sólido, fueron los gastos de consumo los que siguieron manteniendo una tendencia moderada, impidiendo alcanzar la meta esperada por el gobierno, de 2,9%.

En 2011, la economía mostró un crecimiento de 1,7%. El consumo creció 2%, pero lo que más impulsó el crecimiento fue el proceso de reabastecimiento de inventarios por parte de los mayoristas y detallistas. Esto refleja que las compañías estadounidenses se sintieron más confiadas con el comportamiento del consumidor y tomaron nuevos riesgos en cuanto a sus compras.

Entre 2005 y 2010, el gasto total de los consumidores creció 5.6% (en términos reales), a pesar de las caídas del 2008 y 2009. Durante 2010, los consumidores dedicaron el 26% del total de sus gastos no discrecionales y bienes esenciales como comida y bebidas no alcohólicas. Este porcentaje es 0.3% menor que el del 2009; en respuesta a la crisis, los consumidores dejaron de comprar bienes y servicios que consideraron innecesarios.

Para el tercer trimestre del 2012 el crecimiento económico fue del 2% anual, presentando el mismo crecimiento que el reportado en el primer trimestre e igualmente presentando una recuperación de la desaceleración presentada en el segundo trimestre del 2012 de 1,3%. El factor principal que impulso el crecimiento económico y la recuperación en el tercer trimestre fue el gasto del consumidor.

La Reserva Federal de los Estados Unidos ha lanzado un estímulo monetario con un compromiso para comprar títulos valores respaldados por hipotecas. Estas compra de bonos se realizará hasta que la economía se recupere y a su vez hasta que el desempleo disminuya notablemente. Asimismo la Reserva Federal espera mantener las tasas de interés bajas hasta mediados de 2015.

Se espera que el PIB tenga un crecimiento en promedio de 2,3% a 2,4% por año desde 2014 al 2017.

3.4. CONTEXTO GENERAL DEL MERCADO DE JOYERÍA EN ESTADOS UNIDOS

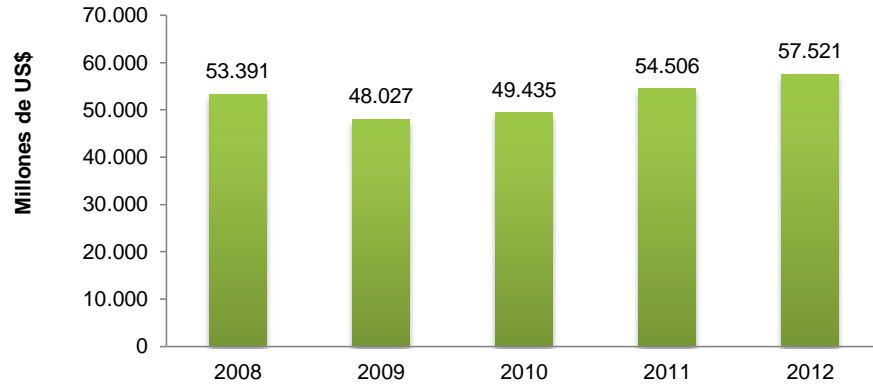
3.4.1 Análisis de la oferta

3.4.1.1 Tamaño del mercado. Estados Unidos tiene uno de los tamaños de mercado más sobresalientes y atractivos del sector de la joyería mundial. Según estadísticas de Euromonitor International¹⁵ el valor de las ventas de joyería en los Estados Unidos alcanzaron negocios por valor de 57.521 millones de dólares para el año 2012, lo cual significó una recuperación desde la crisis económica mundial que se inició en ese país desde finales del año 2008, que produjo una desaceleración en el consumo de bienes de lujo. Como se puede apreciar en la

¹⁵EUROMONITOR INTERNATIONAL: Firma privada de inteligencia de mercados con sede en Londres, proporciona estudios de mercado, informes de inteligencia de negocios y datos de diversas industrias en 80 países a nivel mundial. La firma fue fundada en 1972.

figura 11, el mercado se encuentra en expansión actualmente pues no ha parado de crecer en los últimos tres años.

Figura 11. Estados Unidos. Tamaño del mercado de la joyería 2008 - 2012



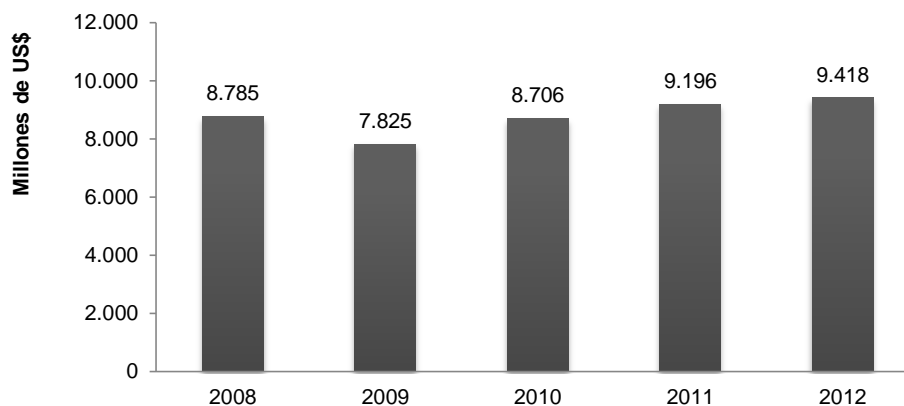
Fuente: Euromonitor

La recesión del año 2008 sacudió la confianza del consumidor, dando lugar a una caída de 10 % en las ventas en 2009, seguido de un crecimiento del 3% en 2010, un aumento del 10 % en 2011 y un crecimiento del 5,5% para el año 2012.

Se estima un crecimiento del 12,2% en las ventas de joyería desde el año 2012 al 2017 hasta llegar a los 64.500 millones de dólares.

3.4.1.2 Producción. A pesar de que en años anteriores la crisis económica y el incremento en el precio de los metales preciosos, especialmente el oro, afectaron negativamente la industria, las cifras crecientes en los años 2011 (US\$ 9.196) y 2012 (US\$ 9.418) confirman una recuperación de la producción como se ilustra en la siguiente gráfica:

Figura 12. Estados Unidos. Producción de joyas y artículos conexos 2008 - 2012



Fuente: Euromonitor

En comparación con el mundo Estados Unidos cuenta con la tercera producción más grande, en términos de valor, después de China e India conservando un 7,3% de cuota de participación en el año 2012, como se puede observar en la tabla 20.

Tabla 20. Mundo. Principales productores de joyería y artículos conexos (en términos de valor) 2008 – 2012. Millones de dólares.

#	País	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
1	China	14.267	16	14.968	19	23.447	24	40.953	33	46.586	36
2	India	22.325	26	22.944	29	27.989	29	32.133	26	32.216	25
3	Estados Unidos	8.785	10	7.825	10	8.706	8,9	9.196	7,5	9.418	7,3
4	Rusia	4.906	5,7	2.961	3,7	4.239	4,3	5.030	4,1	5.063	3,9
5	Italia	7.141	8,2	4.699	5,9	4.818	4,9	4.725	3,8	4.375	3,4
6	Turquía	5.272	6,1	4.039	5,1	4.932	5,0	4.176	3,4	4.249	3,3
	Mundo	86.627	100	79.336	100	97.990	100	122.902	100	128.472	100

Fuente: Euromonitor

La concentración de las industrias en este país se encuentra principalmente en el noreste, por encima de Nueva York, Rhode Island, Massachusetts y Nueva

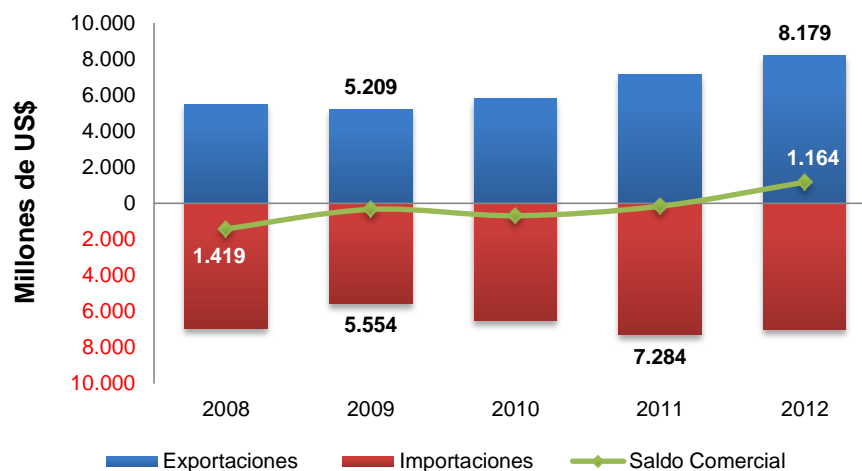
Inglaterra. En California y Florida también hay una concentración más pequeña. Según la United States Census Bureau ¹⁶, en el año 2010 existían 1.453 establecimientos productores de joyas que empleaban a 17.773 personas.

En términos de procesamiento de oro como metal precioso para la fabricación de joyas, Estados Unidos ocupa el quinto lugar a nivel mundial después de India, China, Italia y Turquía, con una participación porcentual del 3% en el 2011 según el *Instituto Brasileiro de Gemas e Metais Preciosos – IBGM*. De igual forma, en términos de procesamiento de plata ocupa también el quinto lugar a nivel mundial después de China, Tailandia, Italia e India, con una participación porcentual del 7,2% en el 2010, según la misma fuente.

3.4.1.3 Comercio exterior. Examinando el comportamiento de su comercio exterior de joyas por medio de la partida arancelaria 7113 de su Sistema Armonizado, podemos observar en la figura 13 que su nivel de importaciones ha sido levemente mayor al de exportaciones desde el 2008, pero exhibe un superávit comercial por valor de 1.164 millones de dólares en el año 2012.

¹⁶ UNITED STATES CENSUS BUREAU: La Oficina del Censo de Estados Unidos (oficialmente la Oficina del Censo) es el organismo principal del Sistema Estadístico Federal en los EE.UU, responsable de producir datos sobre la población estadounidense y la economía de los Estados Unidos de América.

Figura 13. Estados Unidos. Comercio exterior de joyería (HS 7113) 2008 - 2012.



Fuente: Trademap-International Trade Centre.

Tabla 21. Mundo. Principales países exportadores de joyería (HS 7113) 2008 - 2011. Millones de dólares

#	Exportadores	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
1	India	4.608	9	10.604	21	7.834	13	14.382	18
2	China	2.641	5,0	2.555	5,1	4.776	8,1	10.079	13
3	Estados Unidos	5.506	10	5.209	10	5.813	10	7.117	8,9
4	Suiza	4.542	8,6	3.919	7,8	4.800	8,1	6.893	8,6
5	Italia	6.142	12	4.407	8,8	5.354	9,0	6.067	7,6
6	Hong Kong	4.589	8,7	3.509	7,0	4.288	7,2	5.816	7,3
7	Reino Unido	4.054	7,7	3.395	6,7	3.880	6,5	4.584	5,7
8	Tailandia	2.823	5,4	2.492	4,9	3.122	5,3	3.693	4,6
9	Francia	1.858	3,5	1.485	2,9	1.935	3,3	2.992	3,7
10	Singapur	1.601	3,0	1.612	3,2	2.491	4,2	2.511	3,1
	Mundo	52.564	100	50.362	100	59.251	100	79.926	100

Fuente: Trademap.

Estados Unidos fue el tercer país que más exportó joyas en el 2011 (8,9% del total) después de que India (18%) y China (13%), dominaran las exportaciones

mundiales de joyas con incrementos vertiginosos durante este último año de análisis (ver tabla 21).

Tabla 22. Mundo. Principales países importadores de joyería (HS 7113) 2008 - 2011. Millones de dólares

#	Importadores	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%
1	Emiratos Árabes Unidos	6.154	15	11.628	28	9.904	20	15.324	22
2	Hong Kong	4.623	11	3.994	9	6.059	12	10.128	15
3	Suiza	4.507	11	4.001	9	6.830	14	9.188	13
4	Estados Unidos	6.925	17	5.554	13	6.509	13	7.284	11
5	Reino Unido	3.517	8	2.848	7	3.116	6	3.706	5
6	Singapur	1.956	5	1.748	4	2.628	5	2.924	4
7	Francia	1.612	4	1.397	3	1.785	4	2.623	4
8	Italia	926	2	686	2	1.053	2	1.554	2
9	Alemania	929	2	907	2	1.037	2	1.543	2
10	Japón	1.532	4	1.126	3	1.304	3	1.491	2
	Mundo	41.424	100	42.163	100	49.949	100	68.108	100

Fuente: Trademap.

Asimismo, fue el cuarto mayor importador (11% del total en el 2011) después de Emiratos Árabes Unidos (22%), Hong Kong (15%) y Suiza (13%) lo cual confirma la gran demanda que existe en el país por artículos de joyería mundial, como se observa en la tabla 22.

3.4.1.4 Competidores. Según Euromonitor, el mercado de la joyería en EE.UU. está muy fragmentado, pues ninguna empresa controla más del 7% del total de la cuota de mercado en joyería de metales preciosos ni más del 5% de la cuota en bisutería.

Sterling Jewelers Inc es el líder de los competidores, con una cuota de mercado de 5,5% en 2011, sin cambios desde 2010 (Ver tabla 23). La compañía es propietaria de la marca número uno de la joyería en los EE.UU., Kay Jewelers y la número cinco Jared Galleria. Sterling Jewelers ha sido capaz de mantener su

liderazgo a través de su amplia base de tiendas y grandes inversiones en marketing. Tanto Kay Jewelers como Jared Galleria utilizan la televisión nacional durante la Navidad y el Día de San Valentín para incrementar sus ventas. Ambas marcas también venden una opción de garantía de por vida que los minoristas de joyería independientes suelen ser incapaces de ofrecer.

Tabla 23. Cuotas de Mercado entre las principales compañías de joyería en Estados Unidos 2008 – 2011. % del total.

Compañía	2008	2009	2010	2011
Sterling Jewelers Inc	4,7	5,3	5,5	5,5
Zale Corp	3,0	3,0	3,0	2,9
Tiffany & Co	2,5	2,5	2,7	2,7
Cartier International	1,7	1,4	2,2	2,3
Pandora A/S	0,4	0,8	1,4	1,2
Claire's Stores Inc	0,9	0,8	0,8	0,8
Banana Republic Inc	0,2	0,2	0,2	0,2
Avon Products Inc	0,2	0,2	0,2	0,2
J Crew Group Inc	0,1	0,2	0,2	0,2
Private label	5,9	6,3	6,4	6,4
Otras	80,4	79,3	77,4	77,6
Total	100	100	100	100

Fuente: Euromonitor

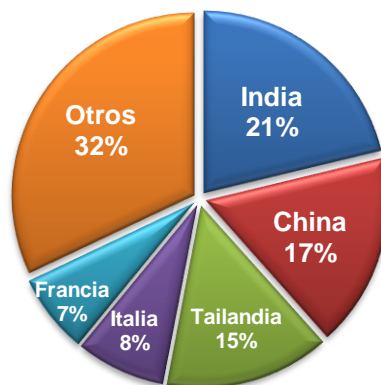
En la categoría de joyería en metales preciosos, otros actores destacados son Zale Corp (2,9%), Tiffany & Co (2,7%) y Cartier International (2,3%). En la categoría de bisutería, los actores clave son de Claire Stores Inc, Pandora y las tiendas de Banana Republic Inc. Pandora es uno de los líderes presentes tanto en el mercado de joyería en metales preciosos como en bisutería, con una participación total del 1,2%.

En cuanto a las marcas estadounidenses, algunas de las joyas más vendidas son las de David Yurman, vendiendo joyas de todo tipo y niveles de precio (aunque sus piezas más vendidas son las fabricadas en plata y con piedras semipreciosas,

a precios asequibles de entre 300 y 1.500 dólares). Junto a ella se encuentran marcas como Henry Dunay. Las marcas de joyería compiten en todos los niveles de precio y con todo tipo de joyería, estando especialmente presente en el tramo bajo de precios, con joyería estándar fabricada con maquinaria principalmente. En el tramo medio-superior de precios compiten con joyas de más de 300 dólares, tramo en el cual la mayoría de las marcas (entre un 60% y 70% de las mismas) son estadounidenses, y en el que las joyas requieren mano de obra cualificada. Algunos ejemplos son Harry Winston y Tiffany. Por lo que se refiere a las marca asiáticas, éstas compiten principalmente en el tramo bajo de precios (China ha irrumpido con fuerza en este nivel de precios) con joyas de un valor inferior a los 500 dólares debido a los bajos costes laborales de la zona y a que se trata de joyería producida en serie, con lo cual los costes unitarios son muy bajos. Pero últimamente han aparecido otros competidores (Tailandia e India) en los tramos altos de precios, con joyas de gran calidad y diseño cuyo valor es sensiblemente inferior a las joyas italianas o estadounidenses, y que por ello han logrado penetrar exitosamente en este segmento del mercado.

Las marcas internacionales tienen múltiples orígenes en EEUU pero no una gran cuota en el mercado total cada una, las más representativas son Cartier International Inc y Pandora. Los cinco principales orígenes de las importaciones de joyería en metales preciosos durante el año 2012 fueron en primer lugar India con un 21% de participación, seguido por China (17%), Tailandia (15%), Italia (8%) y Francia (7%).

Figura14. Estados Unidos. Principales países de origen de las importaciones de joyería en 2012 (HS 7113).



Fuente: Trademap-International Trade Centre.

Otros países importantes proveedores de joyas son Hong Kong (5,5%), México (3,9%), República Dominicana (2,7%), Omán (2,5%) y Turquía (2%), como se observa en la siguiente tabla:

Tabla 24. Estados Unidos. Principales países de origen de las importaciones de joyería (HS 7113) 2008 – 2012. Millones de dólares.

#	Exportadores	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
1	India	1.511	22	1.315	24	1.444	22	1.484	20	1.491	21
2	China	1.114	16	1.838	33	1.088	17	1.304	18	1.204	17
3	Tailandia	834	12	692	12	940	14	1.071	15	1.024	15
4	Italia	660	10	441	7,9	548	8,4	587	8,1	556	7,9
5	Francia	365	5,3	279	5,0	287	4,4	392	5,4	495	7,1
6	Hong Kong	363	5,2	271	4,9	306	4,7	361	5,0	384	5,5
7	México	276	4,0	267	4,8	283	4,4	291	4,0	275	3,9
8	Rep. Dominicana	321	4,6	224	4,0	242	3,7	248	3,4	188	2,7
9	Omán	62	0,9	28	0,5	62	0,9	175	2,4	176	2,5
10	Turquía	207	3,0	126	2,3	144	2,2	128	1,8	140	2,0
47	Colombia	5,4	0,1	4,3	0,1	1,5	0	1,8	0	1,3	0
	Mundo	6.925	100	5.554	100	6.509	100	7.284	100	7.015	100

Fuente: Trademap

De todos los países anteriormente mencionados los que más estatus tienen en cuanto a diseño, calidad e imagen son Italia y Francia, cuya oferta se dirige al sector más exclusivo, acaudalado y exigente de la población norteamericana. Sin embargo, países como India y China tienen la capacidad de competir exitosamente en el mercado de joyas de gama alta gracias al bajo costo de su mano de obra junto con interesantes propuestas de diseño.

Entrando en el “made in” de todos los países, el que cuenta con mejor posicionamiento en el sector es Italia que, gracias a la labor de diferenciación que emprendió hace décadas, dirige sus exportaciones al sector de gama alta y basa su estrategia comercial en la calidad y el diseño en lugar de otros factores de compra como el precio. Además, Italia tiene una buena infraestructura de distribución en los EE.UU. No obstante, debido al mal comportamiento de sus exportaciones en los últimos años, Italia lanzó una campaña para promocionar la joyería “made in Italy” como signo de calidad, frente al producto de bajo precio proveniente de nuevos países exportadores como India o China.

Existen numerosas marcas italianas que exportan a Estados Unidos, como Zoppini, Garavelli, Versan, Nicolis Cola o Letizia, por citar a los más importantes. Las marcas italianas suelen competir, por lo general, en el tramo medio alto de precios, con joyas apreciadas por su diseño, originalidad y calidad, y en el segmento de joyas de oro, en el que ha perdido terreno últimamente debido al aumento de importaciones de joyas procedentes del sudeste asiático.

Países proveedores de la partida arancelaria, Análisis de la competencia internacional

Tabla 25. Estados Unidos. Principales países de origen de las importaciones de joyería en oro (HS 7113.19) 2008 – 2012. Millones de dólares.

#	Exportadores	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
1	India	1.343	25	1.098	27	1.144	26	1.132	23	1.139	24
2	China	692	13	459	11	560	13	703	14	717	15
3	Francia	359	6,5	275	6,8	283	6,4	388	7,8	489	10
4	Italia	506	9,2	293	7,3	341	7,7	386	7,7	370	7,6
5	Hong Kong	345	6,3	245	6,1	272	6,1	324	6,5	351	7,2
6	Tailandia	448	8,2	247	6,1	319	7,2	363	7,3	280	5,8
7	México	229	4,2	228	5,7	234	5,3	237	4,7	232	4,8
8	Omán	61	1,1	28	0,7	60	1,3	175	3,5	176	3,6
9	Rep. Dominicana	295	5,4	177	4,4	190	4,3	199	4	152	3,1
10	Suiza	74	1,3	47	1,2	155	3,5	338	6,8	125	2,6
49	Colombia	4,8	0,1	3,8	0,1	1,3	0	1,1	0	0,5	0
	Mundo	5.485	100	4.025	100	4.449	100	4.999	100	4.855	100

Fuente: Trademap.

Tabla 26. Estados Unidos. Principales países de origen de las importaciones de joyería en plata (HS 7113.11) 2008 – 2012. Millones de dólares.

#	Exportadores	2008	%	2009	%	2010	%	2011	%	2012	%
1	Tailandia	381	27	441	29	617	31	705	31	739	35
2	China	415	30	372	25	516	26	590	26	476	22
3	India	162	12	211	14	294	15	346	15	345	16
4	Italia	153	11	147	9,8	206	10	199	8,9	183	8,6
5	Indonesia	56	4	48	3,2	59	2,9	67	3	61	2,9
6	México	47	3,3	38	2,5	48	2,4	54	2,4	42	2
7	Rep. Dominicana	26	1,8	46	3,1	50	2,5	47	2,1	35	1,6
8	Hong Kong	18	1,3	26	1,7	33	1,6	36	1,6	33	1,6
9	Turquía	15	1,1	23	1,5	30	1,5	27	1,2	33	1,5
10	España	23	1,6	26	1,7	34	1,7	33	1,5	32	1,5
35	Colombia	0,4	0	0,5	0	0,2	0	0,6	0	0,7	0
	Mundo	1.407	100	1.501	100	2.022	100	2.247	100	2.119	100

Fuente: Trademap

Es importante destacar que las joyas de oro provienen principalmente de India, China, Italia, Francia y Hong Kong, mientras que en las joyas de plata Tailandia es el principal exportador a los EEUU seguido por China, India, Italia e Indonesia.

En cuota de mercado se comprueba cómo los 10 primeros países totalizan más del 84% del total de las importaciones. Los países asiáticos son por tanto los principales proveedores del mercado de joyería en Estados Unidos, una situación que ha afectado a países tradicionalmente exportadores como Italia, y que ha generado una alta competencia en precio motivada por los bajos costes de producción de los países asiáticos.

La evolución en las exportaciones hace que el panorama sea diferente al de diez años atrás, cuando había un líder claro, Italia, con un posicionamiento dominante en el segmento de lujo. India pasa ahora a ocupar su lugar, ofreciendo productos a precios más competitivos seguido de China y Tailandia. El resto de países que se reparten el mercado están más igualados en su cuota, lo que significa una oportunidad para nuevos participantes, sobre todo los que fabrican joyas de calidad y buenos acabados, caso de la joyería Santandereana con más de 80 años de tradición manufacturera.

3.4.1.5 Condiciones comerciales. Es importante señalar que, para la introducción de joyas en Estados Unidos, ya sea para su exhibición en ferias o para su venta al público, es necesario que contengan, grabados sobre el producto o con etiqueta (que deber permanecer sobre el producto), el país de origen de la joya y el número de quilates.

Para el oro, el mínimo de quilates aceptable para poder ser importado en los EE.UU. es de 10 o un 41.67% de oro. La plata debe ser al menos de ley 925 y el platino de 950ppm(partes por mil).

Además, muchos fabricantes y diseñadores de joyas solicitan el copyright para proteger la originalidad y unicidad de sus piezas. De esta forma protegen sus derechos “de autor” sobre la joya diseñada.

3.4.1.6 Aranceles. El arancel que se aplica a la partida de artículos de joyería y sus piezas (HS 7113) procedente de Colombia es del 0% sobre el valor del precio FOB.

Tabla 27. Aranceles para productos de joyería desde Colombia hacia los Estados Unidos. 2013

PARTIDA ARANCELARIA	ARANCEL EE.UU.
7113110000 (Plata) Artículos de joyería y sus partes de plata, incluso revestida o chapada de otro metal precioso (plaqué).	0%
7113190000 (Oro) Artículos de joyería y sus partes de los demás metales preciosos, incluso revestidos o chapados de metal precioso (plaqué).	0%
7113200000 (Metal Común) Artículos de joyería y sus partes, de chapado de metal precioso (plaqué) sobre metal común.	0%

Fuente: U.S. International Trade Comisión (Harmonized Tariff 2013)

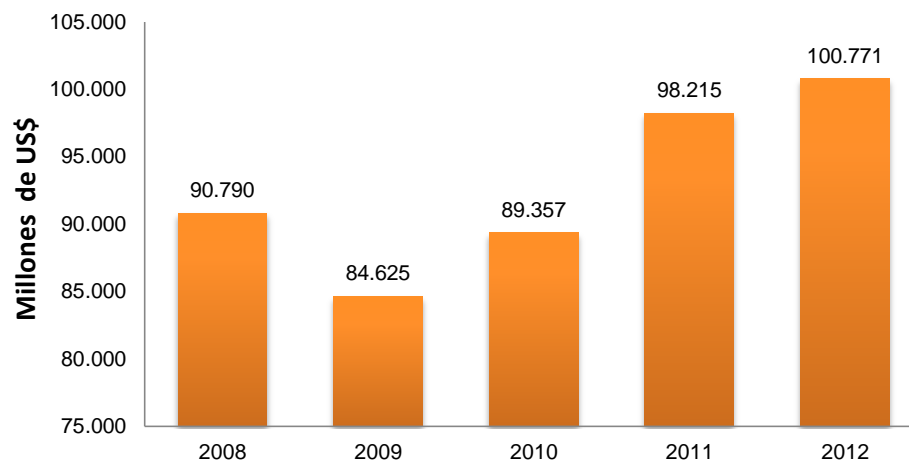
Estos aranceles han sido ratificados en el Tratado de Libre Comercio suscrito entre Colombia y los Estados Unidos vigente a partir del 15 de mayo de 2012, lo que garantiza en el largo plazo que esta tarifa se mantenga.

3.4.2 Análisis de la demanda

Para este capítulo se ha tomado como referencia principal, información de Euromonitor International.

3.4.2.1 Tendencias generales del consumo El consumo de joyería y artículos conexos se ha incrementado en Estados Unidos en los últimos dos años como se puede apreciar en la figura 14, lo cual indica una recuperación del poder adquisitivo después de la crisis y una oportunidad para ofrecer nuevos productos en el sector.

Figura 14. Estados Unidos. Gasto del consumidor en joyería y artículos conexos 2008 – 2012.



Fuente: Euromonitor.

A continuación se presentan las ventas de joyería en los Estados Unidos para el año 2012 de acuerdo a los diferentes formatos.

Tabla 28. Estados Unidos. Ventas de joyería por distribución de formato. 2012.

FORMATO	%
Tiendas Minoristas de joyería y relojes	40,9%
Tiendas Minoristas de ocio y bienes personales	15,7%
Tiendas por Departamento	9,3%
Tiendas de distribuidores Mayoristas	8,9%
Tiendas especializadas de ropa	8,2%
Minoristas en línea (ventas por internet)	6,2%
Ventas en casa por Televisión	5,4%
Hipermercados	2,2%
Vendedores directos personales(sin tienda)	1,2%
Otros Minoristas	2,0%
TOTAL	100,0%

Fuente: Euromonitor

Los distribuidores minoristas (retailers) especializados son el principal canal para la comercialización de joyas y relojes, representando el 40,9% de las ventas en el 2012. Sin embargo, esta cifra representa una caída teniendo en cuenta que en el año 2007 representaban un 43 % de las ventas del sector, esto se debe a que los consumidores empiezan a realizar sus compras a través de los minoristas en línea, tiendas de distribuidores mayoristas y ventas en casa por televisión. Del mismo modo, los grandes almacenes han tenido una disminución en la cuota de mercado pasando del 10 % en 2007 al 9,3% en 2012. Los consumidores están recurriendo a tiendas de distribuidores mayoristas y comercio minorista de Internet para comprar sus joyas, teniendo en cuenta que estos canales ofrecen precios más bajos y una mayor comodidad, por ejemplo, las tiendas de distribuidores mayoristas permiten a los consumidores disponer de una amplia gama de productos incluyendo ropa, cosméticos, joyería, entre otros.

Se presenta una tendencia creciente al aumento de las ventas minoristas en línea (on-line retailers) a través de páginas web, donde se ofrecen a menudo productos a mejores precios que en las tiendas de joyería ubicadas en centros comerciales.

Lo anterior exige a las joyerías ofrecer un gran servicio al cliente y un atractivo merchandising¹⁷ en las tiendas para competir con los minoristas en línea.

La venta minorista de Internet tenía una cuota de mercado de más del 6% en 2012, cifra ligeramente superior a 2007. El crecimiento del mercado minorista de Internet ha sido impulsado por conveniencia y precio. Los pedidos en línea permiten a los consumidores ocupados la posibilidad de pedir la joyería las 24 horas del día de sus hogares y oficinas, al tiempo que permite una fácil comparación entre los numerosos sitios web de compras. Los Sitios web más populares para los compradores de joyas incluyen: BlueNile.com, Kayjewelers.com y Tiffany.com.

La ventas en casa, tenía una cuota de mercado del 5,4% en 2012, estas ventas son impulsadas a través de programas de televisión, que tienen como estrategia contratar celebridades que sirven para crear un medio de entretenimiento para comprar joyas. A través de las cámaras de televisión se puede mostrar cómo una pieza se ve en una modelo, el diseñador de joyas puede compartir la historia de la inspiración detrás de ciertas piezas para vender la colección. La joyería por televisión se vende en HSN, QVC y ShopNBC, además de JTV (Jewelry Television).

A medio y largo plazo la composición racial será un elemento clave a la hora de abordar el mercado estadounidense. Para 2060 se espera que la minoría de la población sea de origen caucásico, siendo más del 50% de origen hispano, afro-americano y de otros grupos étnicos. Sus diferentes patrones de conducta en cuanto al consumo tendrán que ser tenidos en cuenta. Se espera que para el año 2020 sean casi 74 millones de hispanos en los Estados Unidos. Su poder de

¹⁷ Merchandising: Es el conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad, comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar, durante el tiempo, en forma, al precio y en la cantidad más conveniente.

compra no hace sino crecer, ahora que empiezan a conseguir puestos de trabajo mejor remunerados. De hecho, el poder adquisitivo de los hispanos ha superado al de los afroamericanos dentro de las minorías de Estados Unidos.

3.4.2.2. Perfil general del consumidor y producto demandado. En general, el consumidor estadounidense tiene un perfil maduro, conocedor de la calidad, el arte y la moda, por lo cual es muy exigente al momento de comprar joyas; se guía más por la experiencia, propia o ajena, y no tanto por el precio que cuesta la joya en cuestión. Para él es más importante el efecto interno que produce en su ser que la joya en sí misma. Por tanto, el concepto de marca, el diseño y la calidad superior a la medida juegan un papel determinante al momento de la compra. Lo que buscan es individualidad y exclusividad. Los más privilegiados económicamente prefieren la joyería de gama alta personalizada a su medida, diseño, pedrería y acabados. Es importante tener en cuenta que la lealtad a la “marca” en el consumidor de joyería es la más baja del mercado.

Los estadounidenses buscan la personalización en todo tipo de experiencias de consumo, por eso la joyería personalizada (customisable jewellery) es una tendencia creciente. Ellos también prefieren el consumo de joyería en metales preciosos especialmente en oro (amarillo y blanco). Los fabricantes están introduciendo piezas de joyería pequeñas, caladas, en filigrana o manufacturadas a través de la galvanoplastia¹⁸, algunos recurren a la galvanoplastia para producir pendientes de oro más ligeros de peso con el fin de reducir el uso de este metal cuyo precio se ha incrementado considerablemente en los últimos años.

¹⁸ * Galvanoplastia: Es un método para reproducir piezas de metal mediante deposición eléctrica, se deposita una capa de metal sobre un sustrato que posteriormente se hará desaparecer quedando sólo el metal depositado. Técnica de producción de objetos metálicos por medio de moldes que actúan como ánodo o cátodo en el seno de disoluciones electrolíticas y permite la reproducción exacta de un modelo al depositarse el metal en disolución sobre el molde.

Algunos joyeros independientes han introducido la compra de oro en sus negocios para alentar a los consumidores a vender joyas de oro viejo que ya no quieren el fin de sacar provecho de los altos precios del oro.

La bisutería (costume jewellery) está hecha con metales no preciosos, como el níquel, latón, cobre, estaño o aleaciones de metales no preciosos. Las piezas se recubren a menudo con tono plateado o dorado para que se vean como joyas reales. Se utilizan imitaciones de diamante, cristales, perlas de vidrio y piedras de cubic zirconia, las cuales imitan el aspecto de las piedras preciosas. El plástico, el cuero y la madera también se utilizan en la bisutería. Existe un mercado creciente para la bisutería que es hecho a mano (hand-crafted). Los consumidores ahora están más abiertos a la compra de bisutería, por su menor costo con referencia a la plata y el oro.

Los pendientes son el tipo de líder dentro de la bisutería, con una participación del 35 % en 2012. La mayoría de las mujeres estadounidenses han traspasado los oídos, más y más mujeres están optando por tener una segunda o incluso una tercera perforación en las orejas, lo que debería aumentar la demanda futura para los pendientes. Los anillos tienen una cuota del 12% de la bisutería para el año 2012. Los estadounidenses prefieren usar anillos de metales preciosos en lugar de bisutería, ya que suelen llevar el mismo anillo todos los días, a diferencia de los pendientes y collares, que se cambian todos los días.

Los pendientes son la línea más popular dentro de la joyería real, con una cuota de mercado de 32 % en 2012. Los anillos tienen una cuota de mercado del 30% en la joyería real, mucho mayor que en la bisutería, debido a la presencia de anillos de compromiso y alianzas de boda, que no figuran en la bisutería. Los collares tienen una cuota de mercado del 24% de la joyería real.

En términos de tendencias de diseño, los consumidores están buscando color y glamour. Los diseñadores de moda han adoptado los colores brillantes en las últimas temporadas, y los diseñadores de joyería están usando piedras de colores brillantes. Incluso los anillos de compromiso tienen cada vez más colorido.

El oro sigue siendo el metal precioso más popular para la joyería real, que comprende el 51% del valor de las ventas en el 2012, dentro de las joyas de oro, el oro blanco se ha vuelto popular en los últimos años, ya que destaca mejor las piedras engastadas. En los Estados Unidos, la plata es el segundo metal más popular, con el 31% del valor de las ventas en 2012. Las joyas en platino las prefieren para anillos de compromiso y anillos de boda a pesar de que el precio sea más alto que las joyas de oro.

El mercado de joyería para matrimonio es muy importante. El Jewelry Industry Research Institute estima que este mercado generó ventas por 12.000 millones de dólares en 2010. Esta cifra incluye los anillos para las damas de honor. Los novios pagaron un promedio de US\$ 5.200 en un anillo de compromiso y US\$1126 en una argolla de matrimonio, aunque los diamantes blancos siguen siendo la piedra de centro más popular para los anillos de compromiso, ahora existe una mayor demanda de piedras preciosas de colores, impulsado en parte por la boda real británica en 2011. El oro blanco es el metal más popular para los novios, pero los hombres están optando por tungsteno y titanio.

Las mujeres son los usuarios principales de la joyería en los EE.UU. Un hombre puede llevar una argolla de matrimonio, mientras que una mujer puede llevar un anillo de compromiso, una argolla de matrimonio, pendientes y posiblemente un collar. Los pendientes se han vuelto más populares entre los hombres, ya que algunas de las celebridades masculinas los usan. Algunos observadores de la industria creen que los hombres estadounidenses se sienten cada vez más cómodos usando y comprando joyas para sí mismos.

3.4.2.3 Temporadas de compra. La Navidad es la ocasión más popular para las compras de regalos de joyería, seguido por el Día de San Valentín y el Día de la Madre. La venta de joyas en metales preciosos recibe un impulso en noviembre y diciembre no sólo para regalar en Navidad, sino por la venta de anillos de compromiso pues estos meses son populares para proponer matrimonio en EE.UU. Noviembre y diciembre proporcionaron el 27% de las ventas anuales de los minoristas de joyería en el 2011 según el analista de la industria Ken Gassman del Instituto de Investigación de la joyería, por debajo del 33 % en 2005.

Existe la tendencia a que las ventas dependan cada vez menos de las temporadas, debido al auge de las compras por internet en cualquier época del año.

3.5 SELECCIÓN DE ESTADO – CONDADO - CIUDAD OBJETIVO

Según estudios de Proexport, en los años 2011 – 2012, la joyería colombiana tiene oportunidades relevantes en los siguientes estados: Illinois, Nueva York, Nueva Jersey, Carolina del Norte, Georgia, Florida, Texas, Nevada y California.

Según información de la asociación Jewellers of America, existen tres distritos joyeros en los Estados Unidos ubicados en Nueva York, Los Angeles y Miami. Los distritos concentran en determinadas zonas geográficas productores, comercializadores, proveedores y Ferias de joyería.

Por razones de conveniencia el desarrollo del plan de negocios se enfocará en el mercado de la Florida, específicamente en el condado de Miami – Dade, teniendo como centro de operaciones la ciudad de Miami, la cual es sede del condado. Esto teniendo como criterio predominante que entre Nueva York, Los Angeles y Miami, ciudades donde se concentran los tres distritos joyeros en los Estados Unidos,

esta última es la ciudad más cercana a Colombia lo cual ofrece menores costos de transporte para la exportación, además de contar con presencia de cultura hispana – latina predominante, lo que facilita el desarrollo del proceso exportador, por afinidad de idioma y de cultura. Miami es una metrópoli comercial y turística sede de compañías multinacionales y puerta de entrada al Mercado de los Estados Unidos y el Caribe.

A continuación se realiza una breve descripción del Estado de la Florida, del Condado de Miami-Dade y de la ciudad de Miami. Las cifras y datos han sido obtenidos de la página web de US Census Bureau y de la página oficial www.miamigov.com.

3.5.1 Área geográfica: Estado de La Florida

- Población: 19.320.749 habitantes (proyección julio 2012.)
- Capital: Tallahassee
- Superficie: 170.378 km²
- Distribución Geográfica: 69 condados.
- Densidad de población: 133 habitantes por km²
- Ciudades principales: Jacksonville, Miami, Tampa, San Petersburgo, Orlando, Hialeah, Fort Lauderdale, Cape Coral, Port Saint Lucie, Pembroke Pines, Hollywood, Coral Springs, Gainesville, Miramar, Clearwater, Pompano Beach, Palm Bay.

Figura 15. Estado de la Florida. Estados Unidos.



Fuente: University of Texas Library

El estado de Florida, también llamado la Florida, es un estado situado en la región Sur de los Estados Unidos. Limita al oeste con el Golfo de México, al norte de Alabama y Georgia y al este con el Océano Atlántico. Con más de 19,3 millones de habitantes en 2012, es el cuarto estado más poblado del país y con 170,378 kilómetros cuadrados, es el vigésimo segundo estado por superficie.

Su capital política es Tallahassee, su ciudad más grande es Jacksonville, pero la aglomeración urbana más poblada es Miami, que cuenta con más de 5,3 millones de habitantes. Gran parte de Florida está situada en una península entre el Golfo de México, el Océano Atlántico y el Estrecho de Florida, tiene la costa más larga en los Estados Unidos contiguos y abarca aproximadamente 2.170 km. La mayor parte del estado se encuentra en, o cerca del nivel del mar y su terreno se caracteriza por los suelos sedimentarios. El clima varía de subtropical en el norte a tropical en el sur.

Según datos del US Census Bureau proyectados a julio de 2012 el Estado de la Florida está compuesto por Blancos (78,3%), Blancos sin incluir hispanos o latinos

(57%), Negros o afroamericanos (16,6%), Asiáticos (2,7%), Amerindios (0,5%), Nativos islas del Pacífico (0,1%), dos o más razas (1,8%).

Del total de la población el 22,5% son hispanos o latinos de cualquier raza, es decir 4.347.168. Del total de la población el 6,6% corresponde a Cubanos, el 4,6% a Puertorriqueños, el 3,3% a Mexicanos y el 8% a otras nacionalidades hispanas o latinas de cualquier raza. El Estado de la Florida cuenta con 7.147.013 hogares y el promedio de habitantes por hogar es de 2,58 personas.

El 20,6% de la población del Estado tiene menos de 18 años, el 9,4% tiene entre 18 y 24 años, el 12,2% tiene entre 25 y 34 años, el 12,9% tiene entre 35 y 44 años, el 26,7% entre 45 y 64 años, el 18,2% tiene más de 65 años. El promedio de edad es de 40,8 años.

La renta media de un hogar del Estado es de US\$47.309, la renta per cápita en el Estado es de \$26.451.

La lengua mayoritaria en el Estado es el inglés, hablado por el 72,7% de la población, el 27,3% de la población habla una lengua diferente al inglés. La lengua oficial de Florida es el inglés. No obstante, sobre todo en el sur y debido al elevado número de hispanos se habla mucho español.

La economía de Florida se basa fuertemente en el turismo. El clima benigno durante la mayor parte del año y los muchos kilómetros de playas atraen a numerosos turistas de todas las partes del mundo. El parque temático de Walt Disney, el más grande de la cadena, localizado cerca de Orlando, conduce la actividad de la zona, junto a otros parques temáticos que se han ido instalando progresivamente, como los estudios Universal.

La gran cantidad de impuestos sobre las ventas que recauda el estado es lo que permite a Florida el que no exista un impuesto sobre la renta. Otras industrias de

importancia son los cítricos y la producción de zumos, la banca y la minería de fosfatos. Con la llegada del programa espacial al Centro Espacial Kennedy en los años 60, Florida ha atraído numerosas industrias aeroespaciales y militares.

Florida no cobra impuestos a la renta y depende de los impuestos de la venta, en la que el turismo aporta un alto porcentaje. La población de Florida es mayoritariamente protestante, con una comunidad católica que ha crecido debido a la inmigración. También hay un grupo apreciable de judíos, localizados principalmente en la ciudad de Miami y en Boca Ratón, en el Condado de Palm Beach.

La inversión extranjera directa de la Florida alcanzó para el año 2012 los 39.3 mil millones de dólares, sosteniendo unos 273,100 empleos. Esto hace que Florida sea el Noveno estado en la Unión Americana con respecto al índice de inversión extranjera que recibe.

Cada negocio en Florida se localiza a tan solo 90 millas de cualquiera de los 14 puertos marítimos con que cuenta el estado.

El costo laboral en Florida promedia un 10 por ciento más abajo que el promedio nacional, además Florida es uno de los diez estados que estipula en su constitución el derecho al trabajo.

El estado cuenta con el mayor número de vuelos directos desde Florida hacia los aeropuertos de Latinoamérica y el Caribe que cualquier otra ciudad de los Estados Unidos.

A continuación se relacionan las empresas fabricantes de joyería y las tiendas de joyería registradas en el US Census Bureau, cuyo último dato está disponible para el año 2011.

Tabla 29. Estado de la Florida. Establecimientos y empleos relacionados con el sector joyería. 2011

Área Geográfica	Código NAICS	Significado Código NAICS	Año	Número de establecimientos	Número de empleados
Florida	339911	Jewelry (including precious metal) manufacturing	2011	88	528
Florida	448310	Jewelry stores	2011	2.273	11,156

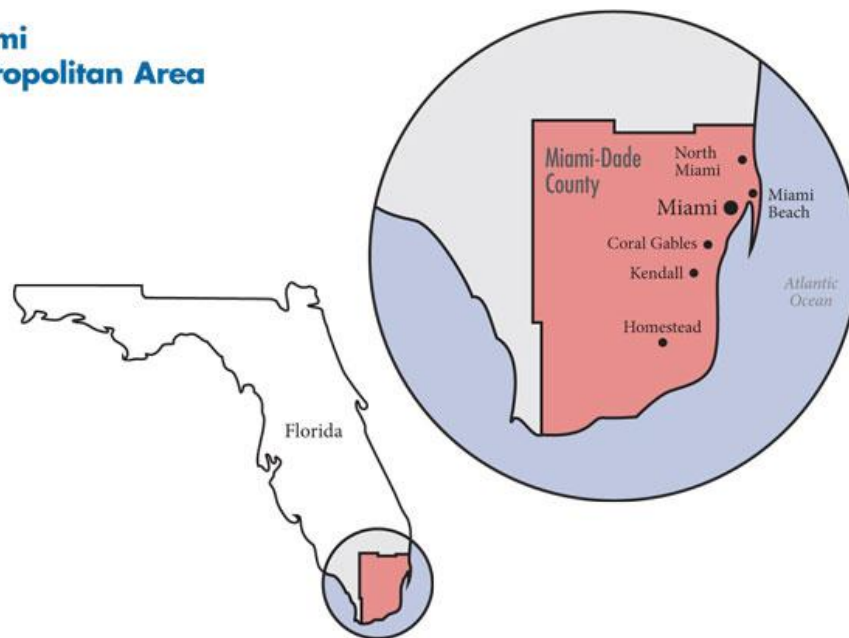
Fuente: U.S. Census Bureau, 2011 County Business Patterns

3.5.2 Mercado objetivo: condado miami - DADE

- Población: 2.591.035 habitantes (proyección julio 2012.)
- Sede del Condado: Miami
- Superficie: 6 296,91 km²
- Densidad de población: 139 habitantes por Kilómetro cuadrado.
- Ciudades: Aventura, Coral Gables, Doral, Florida City, Hialeah, Hialeah Gardens, Homestead, Islandia, Miami, Miami Beach, Miami Gardens, Miami Springs, North Bay Village, North Miami, North Miami Beach, Opa-locka, South Miami, Sunny Isles Beach, Sweetwater, West Miami.

Figura 16. Condado Miami-Dade. Estado de la Florida.

Miami Metropolitan Area



Fuente: www.miamidade.gov

Según datos del US Census Bureau proyectados a 2012 el condado de Miami-Dade está compuesto por Blancos (77,6%), Blancos sin incluir hispanos o latinos (16,3%), Negros o afroamericanos (19,1%), asiáticos (1,7%), amerindios (0,3%), nativos islas del Pacífico (0,1%), dos o más razas (1,2%).

Del total de la población el 64,6% son hispanos o latinos de cualquier raza, es decir 1.673.808. Del total de la población del condado el 34% corresponde a Cubanos, el 3,9% a Puertorriqueños, el 2,1% a Mexicanos y el 24,6% a otras nacionalidades hispanas o latinas de cualquier raza.

La lengua mayoritaria en el condado es el español, hablado por el 60% de la población, seguido del inglés, que lo habla el 27,7% de la población. El 72,3% de la población habla una lengua diferente al inglés.

De los 826.179 hogares, en el 33,8% de ellos viven menores de edad, 47,7% están formados por parejas casadas que viven juntas, 17,2% son llevados por una

mujer sin esposo presente y 29,4% no son familias. El 23,3% de todos los hogares están formados por una sola persona y 8,6% de ellos incluyen a una persona de más de 65 años. El promedio de habitantes por hogar es de 2,98 y el tamaño promedio de las familias es de 3,63 personas.

El 19,1% de la población del condado tiene menos de 18 años, el 9,8% tiene entre 18 y 24 años, el 13,3% tiene entre 25 y 34 años, el 15% tiene entre 35 y 44 años, el 26,28% entre 45 y 64 años, el 14,5% tiene más de 65 años y el 2% tiene más de 85 años de edad. El promedio de edad es de 38,2 años.

La renta media de un hogar del condado es de US\$43.464, la renta per cápita en el condado es de \$23.304.

Según últimos datos de US Census Bureau para el año 2011, el condado de Miami Dade registra los siguientes establecimientos y empleos relacionados con el sector joyería, de acuerdo a la clasificación NAICS (North American Industry Classification System).

Tabla 30. Condado Miami-Dade. Establecimientos y empleos relacionados con el sector joyería. 2011.

Área Geográfica	Código NAICS	Significado Código NAICS	Año	Número de establecimientos	Número de empleados
Miami-Dade County, Florida	339911	Jewelry (including precious metal) manufacturing	2011	36	108
Miami-Dade County, Florida	448310	Jewelry stores	2011	437	1,725

Fuente: U.S. Census Bureau, 2011 County Business Patterns.

3.5.3 Centro de operaciones: Ciudad de Miami

- Población: 413.892 habitantes (proyección julio 2012.)
- Sede del Condado Miami-Dade
- Superficie: 145,21 km²
- Densidad de población: 2.750,98 habitantes por Kilómetro cuadrado.

Figura 17. Mapa de la ciudad de Miami.



Fuente: Google maps.

Figura 18. Panorámica de la ciudad de Miami



Fuente: www.miamigov.com

Miami es una ciudad estadounidense ubicada en la parte sureste de Florida alrededor del río Miami, entre los Everglades y el océano Atlántico. Es la sede del condado de Miami-Dade. Su área metropolitana engloba a más de 5,4 millones de habitantes, las Naciones Unidas han calculado que Miami se convirtió en la novena área metropolitana más grande del país, detrás de Los Ángeles, Nueva York, Chicago, Washington D.C., Filadelfia, Boston, San Francisco y Dallas.

Es considerada una ciudad global de importancia en las finanzas, el comercio, los medios de comunicación, entretenimiento, artes y comercio internacional. Es sede de numerosas oficinas centrales de compañías, bancos y estudios de televisión. Es, también, centro internacional del entretenimiento popular en televisión, música, moda, cine y artes escénicas. Además, la ciudad tiene la mayor concentración de bancos internacionales de todo Estados Unidos.

En términos de superficie, Miami es una de las grandes ciudades más pequeñas de los Estados Unidos. De acuerdo con la Oficina del Censo del país, la ciudad abarca una superficie total de 145,21 km². De esta área, 92,68 km² son tierra y un 52,53 km² son agua. Eso significa que Miami aloja más de 400.000 personas en 92,68 km², por lo que es una de las ciudades más densamente pobladas del país, junto con la ciudad de Nueva York, San Francisco, y Chicago, entre otras.

El área metropolitana de Miami, que incluye los condados de Miami-Dade, Broward y Palm Beach, tiene una población combinada de más de 5,4 millones de habitantes, siendo la cuarta región urbana de Estados Unidos, detrás de Los Angeles, Nueva York, y Chicago.

De acuerdo a cifras de US Census Bureau la ciudad registró a julio de 2012 413.892 habitantes, 187.869 unidades de vivienda y 84.957 familias, la densidad de población era de 2.750,98 hab./km². Del total de habitantes, Miami está compuesta el 74,6% de blancos, el 20,1% de negros o afroamericanos, el 0.1%

de amerindios, el 0.9% de asiáticos, el 0.02% de isleños del Pacífico, el 4.28% de dos o más razas. Del total de la población el 70,3% son hispanos o latinos de cualquier raza.

En cuanto a las nacionalidades, el US Census Bureau establece que la mayoría son cubanos, con el 34,6% de la población, Puertorriqueños con el 3%, Mexicanos con el 2% y de otros países Latinoamericanos el 30,7% de la población.

El tamaño medio del hogar es de 2,61 individuos, y el promedio de tamaño de la familia de 3,25. La distribución por edad es de un 18,5% menores de 18 años; el 9,2% de 18 a 24; un 31,1% de 25 a 44; el 25,3% de 45 a 64; y el 15,9% fueron de 65 años de edad o más.

El promedio de ingresos por hogar es de US\$ 50.045 y el ingreso per cápita se calcula en US\$20.896 para el año 2012.

Los inmigrantes más comunes son hispanos y caribeños, aunque también el área de Miami acoge importantes comunidades de españoles, franceses, canadienses, alemanes, italianos y rusos. Los hablantes de otras lenguas diferentes al inglés representan el 77,4% de los habitantes, mientras que el inglés es hablado por el 22,6%; el español es hablado por el 69,9% de la población.

La ciudad de Miami está dividida en trece barrios distintos que contienen rasgos característicos propios y lugares históricos. El corazón de la ciudad es Downtown Miami y geográficamente está en el lado oeste de la ciudad.

Miami es uno de los centros financieros más importantes de Estados Unidos. Destaca como centro de comercio, finanzas, sedes de empresas y una fuerte comunidad de negocios internacional. Miami goza de una situación geográfica privilegiada, estando en la encrucijada del Caribe, América Central y América del

Sur. Es por ello que la ciudad es el epicentro del comercio internacional entre las distintas Américas. Por su proximidad a Latinoamérica, Miami sirve como sede de las operaciones latinoamericanas para empresas multinacionales. Dos de los enclaves económicos fundamentales en el motor económico de Miami son el Aeropuerto Internacional de Miami y el Puerto de Miami.

Según datos de la Cámara de Comercio de Miami, el turismo es la fuente de ingresos más importante de la ciudad, sus playas, hoteles, congresos, festivales y diversos eventos atraen a una media de más de 12 millones de visitantes anualmente, dejando en la ciudad unos 17.000 millones de dólares.

El Aeropuerto Internacional de Miami, situado a 11 kilómetros al noroeste de la ciudad, sirve a la ciudad y a su área como aeropuerto principal, es el tercero más importante de los Estados Unidos sólo por detrás del Aeropuerto Internacional John F. Kennedy de Nueva York y el Aeropuerto Internacional de Los Ángeles.

Según últimos datos de US Census Bureau para el año 2011, la ciudad de Miami registra los siguientes establecimientos y empleos relacionados con el sector joyería, de acuerdo a la clasificación NAICS (North American Industry Classification System).

Tabla 31. Ciudad de Miami. Establecimientos y empleos relacionados con el sector joyería. 2011.

Área Geográfica	Código NAICS	Significado Código NAICS	Año	Número de establecimientos	Número de empleados
Miami, Florida	339911	Jewelry (including precious metal) manufacturing	2011	28	87
Miami, Florida	448310	Jewelry stores	2011	216	820

Fuente: U.S. Census Bureau, 2011 County Business Patterns.

La dinámica del sector joyería evidenciada por las cifras del US Census Bureau, la facilidad de transporte aéreo y menores costos hacia los Estados Unidos, la cultura hispana y Latina predominante, el turismo, las cifras de población y el poder adquisitivo de sus habitantes, hacen de Miami el mercado objetivo inicial en los Estados Unidos para la joyería Santandereana.

A continuación se realiza la identificación de clientes potenciales.

3.6 VISITA DE CAMPO E IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES

3.6.1 Visita de campo. Con el fin de realizar una aproximación al mercado objetivo se realizó una visita a la ciudad de Miami en el mes de diciembre de 2013 y se llevó a cabo un sondeo comercial con el apoyo de la oficina de Proexport Bucaramanga y Proexport Miami.

La visita se realizó a la zona del downtown Miami, donde está ubicado el distrito joyero y se presenta una gran concentración de proveedores, vendedores y clientes de productos de joyería.

Se realizó la visita al “Seybold Building”, el cual es considerado como el referente joyero de la Florida, es el segundo edificio más grande de la joyería en los Estados Unidos, según información suministrada por Fusco Management Company, LLC, entidad encargada de dirigir y administrar el Seybold. Abarca diez pisos y más de 280 locales que cubren todas las fases del comercio de la joyería, en el Seybold se reúnen proveedores, fabricantes, distribuidores mayoristas y distribuidores minoristas.

Se encuentran todo tipo de productos y servicios para la joyería: Avalúo de joyas, servicio de fundición (casting), corte de diamantes, piedras preciosas y

semipreciosas, venta de diamantes, anillos de compromiso, servicio de grabado, joyas de oro, gemólogos, reparación de joyas, fabricantes de joyas, lapidación de piedras, fabricación de modelos, venta de metales preciosos, reparación de relojes, argollas de matrimonio, proveedores de insumos para la joyería, entre otros.

En la zona del downtown se encuentran distribuidores mayoristas principalmente (Wholesale), aunque también hay distribuidores minoristas (Retailers), estos últimos hacen presencia principalmente en los Centros Comerciales y en otras zonas de Miami diferentes al Downtown.

Se encuentran productos en oro principalmente de 14 Kilates, aunque también se encuentran de 10 y 18 Kilates. Hay empresas que se dedican a la comercialización de productos en oro con diamantes, algunas solo comercializan plata de Ley 925 y hay otras que solo comercializan productos de acero. En cuanto al rango de precios hay oferta de productos para todos los gustos y presupuestos, las piedras provienen principalmente de la india y China.

No existe una buena oferta de joyas de plata con oro (98,5% de contenido de plata y un 1,5% de oro), predomina oro, oro con diamantes, solo plata o plata con baño de oro (recubrimiento galvánico) y joyas de acero y otros metales. Se encontraron 2 empresas que comercializan joyas de plata con oro, precisamente provenientes desde Colombia. Esta línea ha tenido mucha acogida de acuerdo a las empresas consultadas, y se constituye en una excelente oportunidad para las joyas Santandereanas.

Las joyas en solo oro provienen de India y China; las joyas en solo plata, se importan principalmente de Tailandia, China e India, teniendo en cuenta que los precios internacionales de la plata y el oro son estándares y que en los países Asiáticos los costos de mano de obra son muy bajos, resulta difícil competir en

este tipo de productos. Se vislumbra pues, la alternativa de las joyas en plata con oro como una posibilidad interesante para abordar el mercado de Miami, ya que este tipo de joyería no se produce en los países asiáticos.

Se observan también en varios locales, productos con esmeralda, de acuerdo a conversaciones con comerciantes de la zona, la esmeralda es una piedra preciosa que es considerada exótica por el comprador de Miami. Fabricar joyas con esmeraldas se constituye en otra alternativa interesante para este mercado.

De acuerdo a datos suministrados por Proexport Miami y a conversaciones con distribuidores de la zona, los márgenes se establecen de la siguiente manera:

Tabla 32. Márgenes en la cadena de distribución para los productos de joyería. Miami.

CANAL DE DISTRIBUCIÓN	Precio de compra (Ejemplo)	Margen Bruto	Precio de Venta (Sin impuesto a las ventas)¹⁹
Distribuidor Mayorista (Wholesale)	US\$ 30	20-35%	US\$ 37
Vendedores directos personales-sin tienda Distribuidor Minorista(Retailer)	US\$ 37	100-120%	US\$ 74
Tiendas de Joyería Centros Comerciales Distribuidor Minorista(Retailer) (Retailer)	US\$ 37	150-200%	US\$ 92,5

Fuente: El autor con base en datos de Proexport Miami y testimonios recopilados en visita de campo.

¹⁹ El impuesto a las ventas para Miami corresponde al 7,5% y es pagado por el cliente final. Los distribuidores mayoristas no cobran este impuesto.

Estos datos son aproximados y varían de acuerdo a las condiciones particulares de cada empresa (volúmenes de compra, si son fabricantes o no) y a su estrategia, pero es un referente para la cadena de distribución en los Estados Unidos.

Se pudo observar que los distribuidores venden al por mayor y al detal, es decir, muchos son Wholesale y Retailers al mismo tiempo. Tienen precios diferenciales de acuerdo al volumen de compra. Las políticas varían entre los establecimientos, pero en términos generales se considera venta al por mayor aquella que pasa de los US\$3000.

Los distribuidores mayoristas tienen como referencia para la compra el precio por gramo de las joyas. En promedio se compra de acuerdo a la siguiente tabla:

Tabla 33. Distribuidores Mayoristas (Wholesale). Precios promedio de compra de joyas en oro, plata y plata con oro. Miami Diciembre 1 de 2013.

JOYAS EN ORO	Precio de compra por gramo (US\$)
10 quilates	20,43
14 quilates	28,15
18 quilates	36,78
JOYAS EN PLATA	Precio de compra por gramo(US\$)
Ley 925 con piedras semipreciosas(circon)	1,8
JOYAS EN PLATA CON ORO	Precio de compra por gramo(US\$)
Plata ley 925 y Oro de 14 quilates con piedras semipreciosas (circon)	4,6
JOYAS EN PLATA CON ESMERALDA	Precio de compra por gramo(US\$)
Plata ley 925 y Esmeraldas de US\$70 promedio para una pieza de 7 gramos	US\$ 21,42

Fuente: El autor con base en testimonios recopilados en visita de campo.

Los datos anteriores son aproximados y se establecen con base en visitas realizadas a las siguientes empresas: DISA wholesale & Retail, Edgewater Jewelry Group y JCG International USA Inc.

Los datos son calculados teniendo como referencia un precio de US\$39,96 por gramo de oro puro (24 quilates) y un precio de US\$0,64 por gramo de plata pura (Ley 1000), con cifras calculadas para diciembre 1 de 2013.

Los distribuidores mayoristas y minoristas en Miami, solicitan a sus proveedores que el producto sea entregado en sus instalaciones, ya que por lo general no se encargan de ningún trámite aduanero.

Como los precios de referencia para el oro y la plata son los mismos para el mercado internacional, el precio de las joyas viene determinado principalmente por la estructura de costos de producción y gastos administrativos de los fabricantes y los gastos de la logística internacional para las joyas que vienen de otros países, este sondeo de precios permite revisar si el producto Santandereano tiene posibilidades en el mercado de distribuidores mayoristas en Miami.

Para el caso de los Distribuidores minoristas (Retailers) al precio de referencia para los distribuidores mayoristas se le puede incrementar entre un 20 a 35%, dependiendo del volumen de la compra. Los Retailers manejan márgenes entre el 100 y 200%.

De acuerdo a lo conversado con Proexport Miami, no es una práctica comercial frecuente el uso de carta de crédito por parte de los clientes para soportar el pago del producto; el pago se establece en los términos de la negociación, de acuerdo a la relación comercial que se genere y se puede establecer un anticipo al momento de realizar el pedido.

Se realizó una visita a Miami Free Zone (Zona Libre de Miami), con el fin de establecer contacto con un agente de aduanas o Broker para conocer el detalle de los trámites de importación a los Estados Unidos.

3.6.2 Clientes potenciales. Durante la visita de campo se estableció contacto con la oficina de Proexport en Miami, a través de la cual se hizo una revisión de bases de datos y páginas web disponibles para establecer listado de clientes potenciales. Se consultaron: Hoover's Inc., a D&B Company, Panjiva Inc y Manta Media Inc.

Igualmente se realizó una visita a las oficinas de la JIS (Jewelry International Showcase) en Boca Raton-Florida, o la muestra Internacional de Joyeros, la cual es la mayor Feria de Joyería Independiente de las Américas, a la cual asisten fabricantes y compradores del mundo de la joyería de más de 50 países del Caribe, América Latina, Florida, y otros Estados de EEUU, esta feria tiene tres versiones cada año (Enero-Abril y Octubre) y se realiza en el Centro de Convenciones de Miami Beach. En esta visita fue suministrada la guía del show con datos de los expositores de la feria realizada en el mes de octubre de 2013, la cual también fue un insumo importante para la definición de los clientes potenciales.

Se indagó también por la existencia de una asociación de Mayoristas y Minoristas de joyería en Miami, pero actualmente no existe.

La visita al Distrito joyero en el downtown de Miami, permitió también establecer contacto con algunas empresas que pueden llegar a ser clientes para las joyas de Santander.

La base de datos de clientes potenciales se ha conformado con distribuidores Mayoristas (Wholesale) y Minoristas (Retailers) ubicados en el condado de Miami Dade. Ver el anexo B.

3.7 CONSIDERACIONES PARA EL MODELO DE NEGOCIO

Con base en el estudio de mercado, la experiencia de la visita de campo realizada a la ciudad de Miami y el conocimiento adquirido durante la realización del proyecto, referente a trámites y costos para el comercio internacional, se plantea lo siguiente:

Existen dos alternativas para abordar la comercialización internacional de la joyería Santandereana: Constituir una empresa en Colombia que realice las exportaciones o constituir una empresa en el mercado destino (Estados Unidos), que genere las exportaciones. *El efecto es el mismo, colocar las joyas de los fabricantes de Santander en el mercado internacional.*

Para la joyería, una venta en Colombia genera IVA²⁰ del 16%, una venta en el exterior no genera cobro de IVA (0%), por tratarse de una exportación. Teniendo en cuenta los dos escenarios se presentan a continuación los costos de llevar la mercancía al lugar de destino.

²⁰ IVA: Impuesto al Valor Agregado. Colombia.

Tabla 34. Costos comparativos de comercialización internacional. Empresa en Colombia Vs. Empresa en EE.UU.

COMERCIALIZACIÓN DESDE COLOMBIA	REALIZA EL TRÁMITE		% DIFERENCIA
	UNA EMPRESA EN COLOMBIA	UNA EMPRESA EN EE.UU.	
Precio EXW ²¹ de compra por pieza	21,11(Con IVA)	18,2(Sin IVA)	16%
Precio EXW de Compra pedido (1000 piezas)	21.112(Con IVA)	18.200(Sin IVA)	16%
Costos de Exportación (Regalías-Agente Aduanero, flete, otros)	1.224,4	1.224,4	0%
Broker Miami	204,45	192,8	6,04
Precio Landed ²² del pedido en EE.UU.	22.540,9	19.617,2	14,9%
Precio Landed por pieza en EE.UU.	22,5	19,6	14,9%

Se concluye de la tabla anterior que si se realiza el trámite comercial desde una empresa en Colombia el precio de la joya en los EE.UU. se incrementa un 14,9%, en comparación con el trámite realizado desde una empresa ubicada en los Estados Unidos.

En la visita de campo, en el contacto con los distribuidores de joyería, se puede establecer que la práctica comercial más frecuente cuando compran mercancía en el exterior es que el producto sea entregado en sus instalaciones. Normalmente no se encargan de realizar ningún trámite aduanero.

²¹ EXW (ExWorks): En Fabrica (lugar convenido). Término internacional de comercio (Incoterm) que significa que el vendedor entrega cuando pone la mercadería a disposición del comprador en el establecimiento del vendedor o en otro lugar convenido (es decir, fábrica, almacén, etc.). Todos los gastos a partir de ese momento son por cuenta del comprador.

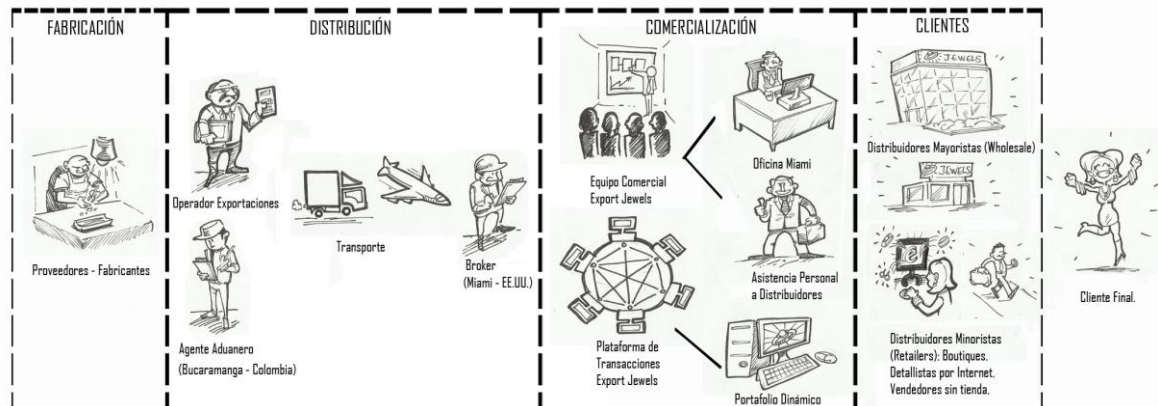
²² Precio Landed: Precio en el mercado destino una vez se han realizado los trámites de nacionalización de la mercancía. En este momento el producto puede ser comercializado.

La tasa efectiva del impuesto sobre la renta en Colombia está alrededor del 35%, el impuesto de renta en Estados Unidos para utilidades de hasta US\$ 50.000 es del 15%.

Teniendo en cuenta lo anterior se plantea en el plan de negocios abordar la comercialización internacional de la joyería Santandereana en el mercado de los Estados Unidos a través de la constitución de una empresa con sede en la ciudad de Miami, se propone como nombre para la Empresa Export Jewels (Joyas de Exportación).

Adicionalmente a lo expuesto es más conveniente para el desarrollo del canal de comercialización, montar toda la infraestructura comercial en el lugar de destino.

Figura 19. Cadena de Distribución Internacional para la exportación de joyería Santandereana a Estados Unidos.



Fuente: El autor.

Las exportaciones de las joyas se realizarán desde Bucaramanga a través de los fabricantes (proveedores de Export Jewels), sin ningún intermediario en Colombia. En caso de ser necesario, los fabricantes pueden ser apoyados por un asesor de exportaciones teniendo en cuenta que de acuerdo a información suministrada por la oficina de Proexport Bucaramanga, en este momento solo existe una empresa

en Bucaramanga con experiencia y trayectoria en comercio internacional (CI Joyas Ranelly). Export Jewels pagará al proveedor lo correspondiente al producto puesto en la fábrica bajo la modalidad de negociación EXW, recogerá la mercancía en la fábrica del proveedor y se encargará del trámite de exportación en Colombia, incluyendo los costos necesarios para realizar el envío de la mercancía hasta la ciudad de Miami, así mismo realizará los trámites de importación con la aduana de los Estados Unidos y será la encargada de realizar las ventas a los distribuidores Mayoristas y Minoristas en Miami.

Para el desarrollo del canal de comercialización Export Jewels, contará con un equipo comercial y con una plataforma virtual para transacciones comerciales que permita tener un portafolio dinámico y en actualización permanente. Estos canales permitirán llegar a los clientes objetivo en el condado de Miami Dade: Distribuidores mayoristas (Wholesale) y Distribuidores Minoristas (Retailers).

Ventas

Según el informe Passport de Euromonitor International para el mercado de los Estados Unidos en el año 2012, el total de ventas de joyería de metales preciosos sin contar bisutería fue de US\$ 47.824 millones, de esta cifra el 9,2% corresponde a productos con combinación de metales preciosos (metal combination), lo cual representa ventas por US\$ 4.400 millones para este tipo de productos. El condado de Miami Dade representa el 0,83% de la población de los Estados Unidos, si consideramos esta misma proporción sobre las ventas totales de artículos de joyería en metales combinados en los Estados Unidos para el año 2012, se estima el tamaño de Mercado del condado de Miami Dade en US\$36,52 millones anuales. Se espera lograr una participación de mercado de al menos el 0,6% en el primer año de operaciones, equivalente a US\$220.000 aproximadamente.

De acuerdo a los últimos datos publicados por US Census en el año 2011, el condado de Miami Dade registra 437 establecimientos que comercializan joyería, los cuales son clientes potenciales de Export Jewels.

El plan de ventas proyecta que un 70% del volumen total (número de piezas) se realizará a los distribuidores mayoristas y un 30% a los distribuidores minoristas o retailers, el margen bruto (precio de venta-costeo de la mercancía vendida) para los distribuidores mayoristas se ha estimado en 55%; para los distribuidores minoristas, se adiciona sobre el precio de venta al mayorista un 25%. Con los mayoristas las ventas tienen un menor margen, pero el volumen hace atractivo este segmento del mercado, mientras que con los retailers el volumen de ventas es menor pero la rentabilidad superior. Se toma como referencia un peso de 7 gramos por pieza para determinar los precios de cada línea de productos.

A continuación se establece un porcentaje de ventas por línea de producto, con base en el análisis financiero y la cuota de mercado esperada, se espera colocar 6000 piezas de joyería en el mercado de Miami durante el primer año de operaciones. Estas se reparten en las 4 líneas de producto que se han establecido en el portafolio, las 3 líneas de plata con oro representan cada una el 32% del total de las ventas, para un total de 96%, el 4% restante de las ventas se proyecta en la línea de plata con esmeralda.

Tabla 35. Export Jewels. Ventas estimadas por línea de productos año uno (1). Volumen.

LINEA DE PRODUCTO	Volumen anual (Número de piezas)	% Ventas por línea de producto	Ventas a distribuidor Mayorista	Ventas a Minoristas
ANILLOS PLATA CON ORO	1920	32%	1344	576
ARGOLLAS MATRIMONIO PLATA CON ORO	1920	32%	1344	576
PENDIENTES PLATA CON ORO	1920	32%	1344	576
ANILLOS PLATA CON ESMERALDA	240	4%	168	72
VENTAS TOTALES	6000	100%	4200	1800

Fuente: El autor con base en cuota de mercado proyectada.

4. PLAN DE MARKETING

4.1 PORTAFOLIO

Con base en las conclusiones del estudio de mercado y la visita de campo realizada a la ciudad de Miami. Se ha decidido incursionar en el mercado de los Estados Unidos con **productos de plata con oro y plata con esmeralda**, principalmente anillos, argollas de matrimonio y pendientes con piedras semipreciosas, específicamente con circones en diferentes colores y tamaños. Para los anillos en plata se dará la alternativa de cambiar las piedras semipreciosas por esmeraldas.

Los artículos de plata con oro, están compuestos el 98,5% de plata ley 925 y el 1,5% de una lámina de oro de 14 quilates, teniendo en cuenta que para la plata la ley 925 es la exigencia del mercado de Estados Unidos y para el oro la referencia de 14 quilates, es la más vendida en este país.

El factor diferenciador es que las joyas de plata con oro tienen un componente de fabricación artesanal y por lo tanto no son fabricadas en los países asiáticos. El proceso de manufactura requiere de una aplicación manual de la lámina de oro en la pieza de plata (Proceso artesanal), diferente a la producción en serie por microfusión o casting para la elaboración de joyas de solo plata o de solo oro, que es lo predominante en los países asiáticos. La comercialización de productos de plata con oro, cuyo contenido en plata es del 98,5%, se constituye en la mejor alternativa para el plan de negocios, teniendo en cuenta que el valor agregado adicional de los procesos manuales permite establecer diferenciación, adicionalmente por ser fabricadas con costos de mano de obra en pesos colombianos, menores a los costos de mano de obra de

fabricantes en los Estados Unidos, se pueden vender a precios competitivos en el mercado destino.

A manera de ilustración a continuación se establece el capital requerido en materia prima para procesar oro con respecto a la plata:

Por ejemplo, para procesar 1 Kilo de plata pura se requiere una inversión de aproximadamente US\$640 en materia prima, mientras que para procesar un Kilo de Oro puro se requiere una inversión de US\$39.960 en materia prima, a un precio de referencia de US\$39,96 por gramo de oro puro (24 quilates) y un precio de US\$0,64 por gramo de plata pura (Ley 1000), con cifras calculadas para diciembre 1 de 2013.

Al trabajar productos de plata con oro se requiere de una menor inversión inicial para poner en marcha el plan de negocios y se minimiza el riesgo derivado de trabajar productos en solo oro.

Referente a las joyas de plata con esmeralda; la calidad y la identidad de las esmeraldas Colombianas, hacen que estas piezas se consideren exóticas y se constituye en un factor diferenciador del portafolio.

Las argollas de matrimonio en plata con oro se constituyen en una buena alternativa de producto para un segmento de ingreso medio-bajo, teniendo en cuenta que se da la opción de una joya en apariencia similar a una de oro blanco y oro amarillo de 14 quilates, pero que está disponible por el 17 % del valor de la joya en oro. Ejemplo: Una tienda de joyería (retailer) puede vender una argolla de matrimonio de 10gr en oro de 14 quilates por US\$ 760, esa misma joya en plata ley 925 y lámina de oro de 14 quilates se puede vender en US\$ 130.

Figura 20. Descripción portafolio de productos para el mercado de Estados Unidos.

PRODUCTO	CARACTERÍSTICAS
	<p align="center">Anillos en Plata con Oro (Silver-Gold Rings)</p> <p>Piezas entre 5 y 12 gramos compuestos en un 98,5% por plata ley 925 y por un 1,5% representado en lámina de oro de 14 quilates. Pueden llevar piedras semipreciosas (circones).</p>
	<p align="center">Argollas de matrimonio en plata con oro (Silver-Gold Wedding Bands)</p> <p>Piezas entre 5 y 12 gramos compuestas en un 98,5% de plata ley 950 y en un 1,5% de lámina de oro de 14 quilates. Para dar más elegancia a la pieza se realiza un recubrimiento galvánico con rodio (rodinado).</p>
	<p align="center">Pendientes en plata con oro (Silver-Gold Earrings)</p> <p>Piezas entre 4 y 10 gramos (par) compuestas en un 97% de plata ley 925 y un 3% de oro de 14 quilates. Pueden llevar piedras semipreciosas.</p>
	<p align="center">Anillos en plata con esmeralda (Silver-Gold Rings with Emerald)</p> <p>Piezas entre 5 y 14 gramos compuestas por plata ley 925 con Esmeraldas.</p>

Fuente: El autor

4.2 DETERMINACIÓN DEL PRECIO

El esquema de la formación de precios puede resumirse como se expone a continuación:

Considerado el precio del producto en Colombia, habrá que añadirle una serie de costos para poder conocer cuál es su precio de venta al distribuidor mayorista y al distribuidor minorista en los EE.UU. y poder determinar si el precio del producto es competitivo.

Al precio de compra al proveedor en Colombia, se suman los costos de exportación: Regalías, agente de aduanas en Colombia, asesoría en exportaciones para los fabricantes, con esto obtenemos el precio FOB (precio del producto embarcado en el avión en el aeropuerto o puerto de salida).

Al precio FOB hay que sumar el costo del flete, también hay que considerar la tarifa del broker o agente de aduanas en los EE.UU, el arancel, que para este tipo de productos es del 0% para EE.UU, otros costos (en la que se incluyen costos como llamadas telefónicas, faxes, papelería). Con lo anterior se establece el precio el precio landed en el mercado destino.

Al precio en los EE.UU. habrá que añadirle, un margen adicional para determinar el precio de venta para el distribuidor mayorista, se asume para el ejemplo un margen del 38% sobre el precio landed de la pieza, este margen varía dependiendo del volumen del pedido, teniendo en cuenta que entre mayor es el pedido, los costos fijos se distribuyen entre más piezas. De esta manera se establece el precio de venta al distribuidor mayorista.

A continuación se establece el precio de venta al distribuidor minorista, tomando como referencia un 25% adicional sobre el precio de venta del distribuidor mayorista.

Para estimar el precio de venta al público, se debe adicionar el margen del detallista o Retailer, (que en los artículos de joyería suele ser superior al del resto de productos), este margen como se exponía anteriormente puede ir entre el 100 y 200% y finalmente sumamos los impuestos, que para el caso de Miami se aplica el 7,5% para este tipo de productos, consiguiendo así el precio de venta público.

A continuación se ilustra a modo de ejemplo una exportación de piezas en plata con oro de 7 gramos cada una, para un pedido de 600 piezas y un precio de compra por pieza en Colombia de US\$2,60 por gramo, es decir US\$ 18,2 por cada pieza.

Los valores ilustrados han sido establecidos a precios de mercado, teniendo en cuenta un valor del dólar de \$ 1.950, para los egresos que se generan en Colombia.

Tabla 36. Factores para determinar el precio de venta en el mercado destino. US\$.

Factores Determinación de Precio	US\$	Precio US\$/gramo
Precio de compra por pieza en Colombia (7 gramos). EXW	18,2	2,60
Precio de compra (600 piezas)	10.920	
Costos de Exportación		
Regalías(4% sobre el material utilizado)	86	
Agente Aduanero en Colombia (Aprox. COP \$500.000 por exportación)	256	
Asesor de Exportaciones	100	

Factores Determinación de Precio	US\$	Precio US\$/gramo
Precio FOB del pedido (Free on Board)	11.362	
Precio FOB por pieza (Precio FOB/600 piezas)	18,9	2,71
+ Flete aéreo	650	
+ Broker en Miami (agente de aduanas)	164	
Arancel	-	
Otros gastos	75	
Precio Landed del pedido	12.251	
Precio Landed por pieza en Miami(Precio Landed/ 600 piezas)	20,4	2,92
Margen Export Jewels Mayoristas (38 % para este caso)	7,8	
= Precio al distribuidor mayorista por pieza	28,2	4,03
Margen Export Jewels Minoristas (25% sobre precio al mayorista)	7	
=Precio al distribuidor minorista por pieza	35,3	5,04
Margen distribuidor minorista o retailer (100%)	35,3	
Precio sin impuestos	70,5	10,08
Impuesto sobre la venta (7,5%)	5,3	
Precio de venta al público en Miami	75,8	10,83

Fuente: El autor con base en cifras de mercado.

Tomando como referencia el precio por pieza al distribuidor mayorista de US\$28,2, y el precio de compra al fabricante de US\$ 18,2, se establece como referencia un margen bruto del 55%.

A continuación se establecen para cada línea de producto del portafolio, los precios de venta al distribuidor mayorista en Miami, tomando como referencia el mejor precio establecido por los fabricantes en Bucaramanga, de acuerdo al diagnóstico de potencial exportador realizado y el margen bruto obtenido del 55%. Los precios obtenidos los comparamos con las cifras obtenidas en la visita de

campo referente a los precios promedio de compra de los distribuidores mayoristas en la ciudad de Miami, con el fin de determinar si el precio es competitivo en el mercado objetivo.

Tabla 37. Comparación precios de compra y venta por líneas de producto para los distribuidores mayoristas en Miami.

PLATA(98.5%)- ORO(1,5%) 14k	PARA DISTRIBUIDORES MAYORISTAS			
LINEA DE PRODUCTO	Precio de Compra a proveedor en Colombia (usd/gramo)	Precio de venta a distribuidor mayorista en Miami (usd/gramo)	Margen Bruto	Precio de Compra promedio de distribuidores mayoristas en Miami (usd/gramo)
ANILLOS PLATA CON ORO	2,6	4,03	55%	4,6
ARGOLLAS MATRIMONIO PLATA CON ORO	3	4,65	55%	4,6
PENDIENTES PLATA CON ORO	2,8	4,34	55%	4,6
ANILLOS PLATA CON ESMERALDA (Pieza)	12	18,6	55%	21,42

Fuente: El autor con base en cifras de mercado.

De la tabla anterior se observa que los precios de venta a distribuidores mayoristas que podría ofrecer Export Jewels en Miami, se ajustan a los precios de compra que estos distribuidores normalmente pagan por este tipo de productos. Como los precios de referencia para el oro y la plata son los mismos en el mercado internacional, el precio de las joyas viene determinado principalmente por la estructura de costos de producción y gastos administrativos de los fabricantes, este sondeo de precios nos permite concluir que el portafolio definido tiene

posibilidades en el mercado de distribuidores mayoristas en Miami, en cuanto al precio se refiere. Para el caso de los distribuidores minoristas, el precio de venta se incrementa un 25% sobre el precio de venta al mayorista.

4.3 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

4.3.1 Distribución y canales. Export Jewels enfocará su estrategia de comercialización a los distribuidores mayoristas (wholesale) y distribuidores minoristas (retailers), ubicados en el condado de Miami Dade.

El contacto con los distribuidores se realizará a través de un equipo comercial, que permitirá tener una relación directa y personal con los clientes y a través de una plataforma virtual de transacciones, que permitirá tener un portafolio dinámico y actualizado, además de información de los pedidos, despachos y pagos de los clientes.

Los pedidos serán entregados por el director de la oficina en Miami o por el agente comercial que el designe, sin aviso previo por razones de seguridad. La mercancía será entregada de manera directa en el local o almacén del cliente. Las joyas para despacho serán transportadas en un maletín con clave de seguridad, en caso de que el pedido sea mayor a US\$40.000, se realizarán entregas fraccionadas al cliente, para minimizar riesgos.

A manera de ejemplo: Un pedido de US\$20.000 realizado por un distribuidor mayorista, de anillos de plata con oro (7 gramos en promedio), a un precio de venta de US\$ 28 por pieza, representa un total de 715 anillos, los cuales tienen un peso de 5 kilogramos. Teniendo en cuenta que los artículos de joyería ocupan poco espacio y no son muy pesados, el transporte se realiza en un maletín de seguridad por el mismo personal de la oficina.

La plataforma de transacciones permitirá a los mayoristas y minoristas tener acceso en cualquier momento al portafolio de productos, realizar pedidos y pagos. Permitirá al equipo comercial realizar consultas por cliente, con información de pedidos, fechas de entrega y pagos realizados por el proveedor. A la plataforma tendrán acceso los representantes comerciales para programar sus visitas, actividades de ventas y recaudo, y el director de la oficina y auxiliar para actividades de seguimiento y control al cumplimiento de las metas comerciales.

Se estima un tiempo de 3 semanas para entregar los pedidos, que transcurren entre la fecha del pedido por parte del cliente en Miami y la entrega a satisfacción del producto al distribuidor mayorista en los Estados Unidos. Se realizará una exportación mensual con mercancía a la mano y en caso de que el pedido sea menor a US\$ 5000 y requiera de entrega rápida, el fabricante lo podrá enviar a Export Jewels en Miami bajo la modalidad de tráfico postal y envío urgente. No se mantendrá inventario de mercancía en Miami, el objetivo es realizar la orden de producción al fabricante en Bucaramanga, una vez el director comercial y los representantes comerciales tomen el pedido, y realizar la entrega del pedido al cliente una vez se nacionalice la mercancía en Estados Unidos.

Teniendo en cuenta el tiempo necesario para la manufactura de los productos por parte de los fabricantes en Bucaramanga, en las épocas donde se presentan picos de ventas (San Valentín, día de la madre y fin de año), se realizará la gestión de los representantes comerciales con suficiente anticipación para evitar dificultades en el despacho.

4.3.2 Ventas y promoción. A continuación se presenta la propuesta de imagen para Export Jewels, que se convertirá en la marca a través de la cual se realizará la comercialización de las joyas de Santander en el mercado de los Estados Unidos.

Figura 21. Propuesta de imagen para Export Jewels (Versión inicial).



Fuente: Agencia de Publicidad. Bucaramanga-Colombia

Cuando se hace referencia a un producto tipo exportación, inmediatamente vienen a nuestra mente conceptos como calidad y competitividad. Un producto tipo exportación es aquel que por sus características “se puede mostrar” fuera del País de origen y resulta atractivo para el País que lo recibe. El nombre de Export Jewels o Joyas de Exportación, quiere denotar este concepto. El tipo de letra refleja elegancia y actualidad. El anillo como borde del globo terráqueo simboliza una joyería con alcance internacional en su concepto y cobertura geográfica.

Esta imagen o su versión mejorada será incluida en el despliegue de elementos para la promoción del portafolio, catálogo físico, tarjetas de presentación, papelería, plataforma virtual, entre otros.

Teniendo en cuenta la proyección de ventas de 6000 unidades al año, esta meta representa 500 piezas mensuales y 25 unidades al día, si tenemos en cuenta 20 días hábiles de trabajo al mes.

La fuerza de ventas estará conformada por un director comercial en Miami y tres (3) representantes comerciales.

Distribuidores mayoristas: Este segmento estará a cargo del director de la oficina y un (1) representante comercial, se realizarán visitas personales con cita previa, antes de la presentación de la oferta se realizará un análisis del portafolio del cliente a través de páginas web y visita a puntos de venta del cliente (si tiene). Se da la opción al distribuidor mayorista de varios diseños en cada línea de producto y además se plantea la posibilidad de fabricar sus propios diseños a través de los proveedores en Bucaramanga. Teniendo en cuenta la proyección de ventas, el 70% representa un total de 4.200 unidades al año, 350 piezas mensuales, y 17,5 unidades al día.

Distribuidores minoristas (Retailers): Este segmento estará a cargo de dos (2) representantes comerciales. El segmento se subdivide así:

- Minoristas en línea (ventas por internet): Este segmento viene ganando terreno en el mercado de los Estados Unidos, en el año 2012 representó el 6,2% de las ventas totales, aproximadamente US\$ 2.965 millones. Según el informe passport de Euromonitor International para el mercado de los Estados Unidos en el año 2012.

A través de páginas web, redes sociales y bases de datos especializadas, se establecerá contacto con los minoristas en línea y se enviará por medio electrónico oferta comercial, previa revisión de precios y diseños en sus páginas web.

Teniendo en cuenta la proyección de ventas para los clientes minoristas (1.800 unidades al año), se estima que el segmento de minoristas en línea represente el 50%, es decir 900 unidades al año, 75 piezas al mes y 3,75 por día.

- Vendedores directos personales (sin tienda): Según el informe Passport de Euromonitor International para el mercado de los Estados Unidos en el año 2012, este segmento representó el 1,2% de las ventas totales de los Estados Unidos, aproximadamente US\$ 574 millones. Estas personas adquieren el producto y lo venden entre sus familiares, amigos y referidos con márgenes de utilidad de hasta el 120% sobre el precio de compra. Se contactarán a través de redes sociales y por anuncios clasificados virtuales en el diario Nuevo Herald, que es la prensa hispana del sur de la florida.

Teniendo en cuenta la proyección de ventas de 1.800 unidades al año para los distribuidores minoristas, se estima que este segmento represente el 25%, es decir 450 unidades al año, 37,5 piezas al mes y 2 por día.

- Tiendas de Joyería (Jewelry Stores): Según el informe Passport de Euromonitor International para el mercado de los Estados Unidos en el año 2012, este segmento representó el 40,9% de las ventas totales de los Estados Unidos, aproximadamente US\$ 19.560 millones. Estas tiendas están ubicadas en toda el área metropolitana de Miami, principalmente en pequeños y grandes centros comerciales, así como en el downtown. Se realizará visita al local para realizar sondeo de producto y precios, se solicitará cita con la persona encargada de compras y se realizará visita personal para presentar la oferta comercial.

Teniendo en cuenta la proyección de ventas de 1.800 unidades al año para los distribuidores minoristas, se estima que este segmento represente el 25%, es decir 450 unidades al año, 37,5 piezas al mes y 2 por día.

Criterios comerciales para la venta:

Para Export Jewels se considera distribuidor mayorista aquel que realice un pedido por encima de los US\$3000 dólares.

Política de ventas:

- En general la política de venta será que se pague por parte del cliente el 100% del valor del pedido, a la entrega a satisfacción del producto.
- Si el pedido es mayor a US\$10.000, se pagará el 80% a la entrega del producto y se dará un plazo adicional de 30 días para el pago del 20% restante, contados a partir de la fecha de entrega del producto al distribuidor.
- No se tienen previstos descuentos para los clientes, teniendo en cuenta que la competitividad en precios, será un factor determinante para la venta.

Para cada venta se firmará un documento con el cliente donde se dejarán claras las condiciones de la negociación en cuanto a cantidad, referencia, precio, tiempo de despacho, forma y medio de pago.

Export Jewels garantiza la ley de las piezas que ofrece, a través de un proceso cuidadoso para la selección de sus proveedores. De manera aleatoria se escogerán algunos lotes de piezas para realizar pruebas de análisis cuantitativo a través del Centro de Desarrollo Productivo y Tecnológico de Joyería ubicado en Bucaramanga, estas pruebas se realiza a través de un Espectrómetro de Fluorescencia de Rayos X (FRX)²³ de Energía Dispersiva, con el fin de verificar el

²³ Fluorescencia de Rayos X (FRX): Técnica de ensayo no destructiva, que permite conocer con alta exactitud la composición química elemental de un material, analizando en forma simultánea todos los elementos presentes.

contenido de los metales preciosos y garantizar la ley del metal que se ofrece al cliente.

Las piezas van contramarcadas con la ley del metal y una vez entregado el pedido a satisfacción, solo se aceptan devoluciones por evidentes imperfectos del producto inherentes al proceso de producción.

Promoción

Atributos a destacar en el proceso de ventas: El atractivo del producto, además de lo descrito en el portafolio es que provienen directamente de empresas manufactureras con gran experiencia y tradición, lo que garantiza calidad y precios competitivos, los productos tienen un componente importante de trabajo artesanal y no se fabrican en los países asiáticos, de donde proviene la mayoría de la joyería que se comercializa en los Estados Unidos.

El director comercial y los representantes comerciales contarán con, tarjetas de presentación, maletín de seguridad para el transporte de las joyas y un portafolio físico con las 4 líneas de productos. Tendrán como elemento de apoyo a las ventas un brochure (portafolio impreso) que se actualizará de manera permanente durante cada 3 meses, con el fin de ofrecer nuevos diseños y hacer más atractiva la oferta para los clientes.

El portafolio de transacciones en la web, servirá como herramienta de ventas, ya que permitirá a los clientes tener acceso al portafolio en cualquier momento para realizar pedidos y pagos. Los representantes comerciales a través de la plataforma podrán hacer seguimiento a los clientes y revisar estadísticas del comportamiento de compra, cumplimiento de pagos, entre otras.

En caso de considerarse necesario, se establecerá el contacto con los clientes a través de la oficina de Proexport en Miami, con el fin de generar confianza y facilitar el acceso a los clientes potenciales. Se solicitará el apoyo de Proexport Miami para establecer 4 agendas comerciales por año, con el fin de abordar permanentemente nuevos clientes en el mercado objetivo, este servicio es prestado por Proexport sin ningún costo.

Se participará en la versión de fin de año de la feria JIS (Jewelry International Showcase), la cual se realizará del 11 al 14 de octubre de 2014 en el centro de convenciones de Miami Beach. En este espacio se pueden generar contactos con compradores de otros estados de los Estados Unidos, así como del Caribe y Centroamérica.

5. ANÁLISIS TÉCNICO-OPERATIVO

5.1 MODELO DE NEGOCIO

A continuación se ilustra a través de la metodología del lienzo de negocios, el modelo de negocios que tendrá Export Jewels, en el centro de la figura se ilustra la propuesta de valor, a la derecha, como se establecerán las relaciones con los clientes y cuales canales se utilizarán para llegar a los segmentos de mercado definidos, a la izquierda de la propuesta de valor, los recursos y actividades claves para la operación del negocio, así como las asociaciones clave con entidades o personas externas, en la parte inferior izquierda se ilustra la estructura de costos y en la derecha los elementos a través de los cuales se generará el flujo de ingresos del negocio.

Para la construcción del lienzo se ha tomado como referencia el libro Business Model Generation²⁴ (generación de modelos de negocio). Se ilustra a continuación a través del lienzo, cómo será el funcionamiento del modelo de negocios para Export Jewels.

²⁴ OSTERWALDER Alexander. Business Model Generation. Centro libros PAPF, S.L.U. Grupo Planeta. Cuarta edición: Enero de 2012.

Figura 22. Export Jewels. Lienzo del Modelo de negocio.



Fuente: El autor.

El modelo de negocios de Export Jewels parte de la propuesta de valor, que consiste en ofrecer a los distribuidores mayoristas (Wholesale) y minoristas (Retailers) en el condado de Miami Dade, joyería con un importante componente de fabricación manual, a precios competitivos, manufacturada por fabricantes de Bucaramanga en 4 líneas principales: Anillo de Plata-Oro, Pendientes de Plata-Oro, Argollas de matrimonio de plata-oro y anillos con esmeraldas. Con las características descritas en el capítulo 4.1, donde se describe el portafolio de Export Jewels.

A continuación se revisan algunos aspectos relevantes de la parte izquierda del lienzo del modelo de negocios, referentes a la operación de Export Jewels.

5.2. PERSONAL

Export Jewels estará radicada en la ciudad de Miami y contará inicialmente para su funcionamiento con el siguiente personal: Un (1) Director comercial, una (1) asistente administrativa, tres (3) representantes comerciales y un (1) asesor contable y tributario.

En la siguiente tabla se relacionan las principales funciones y requerimientos del personal.

Tabla 38. Export Jewels. Funciones y Perfil del Personal requerido para la operación del negocio.

PERSONAL	FUNCIONES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES	PERFIL (EDUCACIÓN- EXPERIENCIA- HABILIDADES)
<p>DIRECTOR COMERCIAL (Contrato indeterminado, remuneración fija de US\$ 1.300 y comisión del 5% sobre ventas propias)</p>	<ul style="list-style-type: none"> *Representar legalmente a Export Jewels en los Estados Unidos. *Liderar las actividades del equipo de trabajo. *Responder por el cumplimiento de metas comerciales de la empresa. *Dirigir la gestión comercial y administrativa de la empresa. *Elaborar presupuestos de ingresos y egresos con apoyo del equipo comercial. *Reportar información contable y tributaria oportunamente. *Impartir instrucciones a la asistente administrativa y al equipo comercial. *Realiza la selección de proveedores y es el encargado de esta relación comercial. Realizar el proceso de importación de las joyas provenientes de Colombia. *Realizar la entrega de mercancía (vehículo personal) en la oficina o sitio indicado por los clientes. *Realizar trámites bancarios, velar por el cumplimiento de la ejecución de presupuestos, autorizar pagos, movimientos bancarios. *Velar por una adecuada y eficiente gestión de recaudo. * Coordinar requerimiento de pedidos con fabricantes en 	<ul style="list-style-type: none"> *Profesional, preferiblemente en áreas de marketing y negocios internacionales. *Experiencia administrativa, en manejo de proyectos y presupuestos. *Habilidades de Liderazgo, trabajo en equipo y resolución de conflictos. *Dominio del inglés.

PERSONAL	FUNCIONES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES	PERFIL (EDUCACIÓN- EXPERIENCIA- HABILIDADES)
	<p>Bucaramanga y la logística de despachos con el operador de exportaciones en Colombia.</p> <p>*Dar lineamiento para el mantenimiento y actualización de la plataforma virtual.</p> <p>* Realizar con el equipo comercial y de acuerdo a propuestas de los fabricantes un portafolio impreso cada 3 meses, como soporte a la gestión comercial.</p>	
<p>ASISTENTE ADMINISTRATIVA (Contrato indeterminado, remuneración fija de US\$ 800, equivalente a 100 horas al mes)</p>	<p>*Apoyar labores administrativas: recepción de documentos, elaboración de informes básicos, contestar teléfono, correspondencia, entre otras.</p> <p>*Realizar seguimiento al recaudo y pagos de la empresa, para reportar al Director Comercial.</p> <p>*Apoyar al equipo comercial en cuanto a suministro de insumos, información y otros trámites referentes a la gestión comercial.</p> <p>* Apoyar el Director Comercial en la coordinación de los trámites de importación de la mercancía proveniente de Colombia.</p> <p>* Mantener contacto permanente con el operador de exportaciones en Colombia para informar y hacer seguimiento al despacho de pedidos.</p> <p>*Responder por el archivo de la oficina y los suministros de papelería.</p>	<p>* Técnico o bachiller con experiencia en labores administrativas.</p> <p>*Buena redacción y ortografía.</p> <p>* Conocimiento de office básico(Word y excell).</p> <p>*Habilidades de comunicación y trabajo en equipo.</p> <p>* Dominio del Inglés.</p>

PERSONAL	FUNCIONES Y ACTIVIDADES PRINCIPALES	PERFIL (EDUCACIÓN- EXPERIENCIA- HABILIDADES)
REPRESENTANTE COMERCIAL (Sin vínculo laboral, firma de un acuerdo comercial y comisión del 10% sobre facturación generada)	<ul style="list-style-type: none"> *Apoyar al Director Comercial en el cumplimiento de las metas de facturación. *Realizar programación y reporte de visitas a clientes. *Tramitar pedidos, entregarlos a la asistente administrativa y apoyar la gestión de recaudo. *Contactar a través de bases de datos, redes sociales y trabajo de campo nuevos clientes potenciales para el negocio. *Monitorear el mercado, para aportar nuevas ideas para el diseño de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> *Experiencia comercial. *Buena presentación y relaciones interpersonales. *Habilidades de comunicación.

Fuente: El autor.

Para el director comercial y la asistente administrativa se pagará un 8% sobre la remuneración mensual que cubre lo referente a Social Security, Medicare, Impuesto Federal sobre seguro de desempleo (Federal Unemployment Insurance Tax) y el Impuesto Estatal sobre seguro de desempleo (State Unemployment Insurance Tax).

Los Representantes comerciales no tienen vínculo laboral directo, pero las condiciones comerciales hacen atractiva la remuneración por comisiones, se parte de una comisión básica del 10%, pero dependiendo de los resultados de ventas esta puede llegar hasta el 12%, como incentivo para el equipo comercial. El Director Comercial define mes a mes los criterios de variabilidad de la comisión, entre el 10 y 12%, de acuerdo a las condiciones de mercado y al cumplimiento mensual de las metas de facturación.

Se contará con un asesor externo en temas contables y tributarios, que brindará apoyo a la gestión de los trámites de constitución, y a los reportes contables y tributarios necesarios en el Estado de la Florida. Se estiman honorarios de US\$ 600 al año.

Los aspectos legales y tributarios para el funcionamiento de Export Jewels en los Estados Unidos, han sido suministrados por ITASOLUTIONS Inc, empresa de asesorías contables y tributarias ubicada en la Florida.

5.3 INFRAESTRUCTURA

Inicialmente se arrendará una oficina ubicada en el downtown de Miami de 500 pies cuadrados, por un valor US\$800 mensuales, los cuales incluyen impuesto predial e impuesto a las ventas. Esta ubicación permitirá tener acceso cercano al Distrito Joyero (proveedores, compradores, tiendas mayoristas y minoristas),

además de facilitar las operaciones de importación por encontrarse a 20 minutos del aeropuerto internacional de Miami. El transporte de la mercancía se realizará en el vehículo personal del Director Comercial, teniendo en cuenta que un pedido de US\$ 10.000 puede pesar entre 2 y 3 Kilos y se transporta fácilmente en el maletín de seguridad.

La oficina se adecuará con 2 puestos de trabajo y una sala de reuniones, equipos de cómputo y conexión a internet. Se requiere de la compra de una caja fuerte para guardar el producto mientras es despachado al cliente.

Se contará con una plataforma virtual como soporte a la gestión comercial y administrativa de la empresa, la plataforma estará habilitada para realizar pedidos y pagos de los proveedores, arrojará información estadística de los clientes, referente a compras por períodos, por producto, cartera, despachos entregados y pendiente, entre otros. Esta plataforma será gestionada principalmente por la asistente administrativa en cuanto a gestión de recaudos y seguimiento a despachos y por el director comercial y representantes comerciales para planear su oferta comercial, al disponer de información detallada de los clientes. La actualización y mantenimiento de la plataforma se contratará externamente por un valor estimado de US\$200 al mes.

5.4. SELECCIÓN Y CONTROL DE PROVEEDORES

Se ha escogido como proveedor principal a la empresa CI Joyas Ranelly Ltda, por las razones que se exponen a continuación:

- Trayectoria de 20 años como fabricantes de joyería y de 10 años como empresa exportadora.
- Voluntad de sus dueños para expandir el mercado a otros países.

- Calidad de sus productos en cuanto a diseño-acabados.
- Menor rango de precios entre las empresas analizadas, esto debido principalmente a los volúmenes de producción constantes y crecientes por las exportaciones al mercado Chileno.
- Vende el 100% de su producción en el mercado internacional (Chile, Uruguay, Costa Rica).
- La capacidad instalada permite tener un volumen de producción de aproximadamente 3000 piezas al mes, con posibilidades de expansión hasta 4000, involucrando más personal en el área de producción.

Otros proveedores seleccionados son Crisol Joyeros, capacidad de producción de 2500 piezas al mes (anillos) y Produjoyas Ltda, esta última tiene una capacidad instalada para producir hasta 1000 piezas al mes. Estos datos son estimados, teniendo en cuenta que la capacidad puede ser mayor o menor, dependiendo del diseño de la joya y de la complejidad de la pieza, variables como el número de piedras a engastar, recubrimiento galvánico, procesos de armado manual, pueden disminuir o aumentar la capacidad de producción estimada.

Se tendrá como proveedor principal a CI joyas Ranelly y como soporte en caso de copar la capacidad instalada se recurrirán a los otros dos fabricantes. El volumen de ventas de Export Jewels de 500 piezas mensuales se puede cubrir sin inconvenientes con el proveedor escogido

Estas tres (3) empresas obtuvieron los mayores puntajes en el diagnóstico de potencial exportador, tienen trayectoria en el sector de muchos años, se destacan sus productos por los terminados y acabados, tienen una buena infraestructura para los procesos de microfusión y armado de joyería, además de contar con talento humano calificado y con experiencia en la fabricación de joyas. A lo anterior se suma el interés y deseo de los propietarios de colocar sus productos en

el mercado internacional. Información adicional de los proveedores seleccionados se puede encontrar en el capítulo 2.2.

Con el fin de garantizar la calidad del producto a exportar, en cuanto a ley de los metales y acabados, se contará con el apoyo del Centro de Desarrollo Productivo y Tecnológico-CDPT de Joyería, ubicado en la ciudad de Bucaramanga, para realizar la prueba de fluorescencia de rayos X de manera aleatoria y periódica a los productos que se van a exportar y hacer una revisión de las piezas en cuanto a engaste y acabados. La prueba de fluorescencia de rayos X, permite determinar con precisión si la plata es de ley 925 y determinar los quilates de la lámina de oro, también es posible realizar la caracterización química y evaluación del espesor de recubrimientos (niquelados, cromados, dorados, rodinados, etc.). El CDPT de Joyería cobra US\$ 25 por cada prueba de fluorescencia de rayos X, se estima realizar una prueba al mes.

La buena selección de los proveedores y el establecimiento de relaciones de largo plazo son un factor clave para el buen desempeño de Export Jewels, el director comercial es el responsable de esta actividad.

5.5 OFERTA COMERCIAL

La gestión comercial y la plataforma virtual, tienen como insumo principal el portafolio de productos. El diseño de las joyas es el factor clave para diferenciar el portafolio y facilitar la gestión comercial.

Se propone actualizar y renovar el portafolio cada tres (3) meses, para lo cual se contará con el aporte de los representantes comerciales en Miami, referente a canalizar las ideas y propuestas de los clientes para mejorar la oferta de productos. En las ideas para el portafolio se trabajará conjuntamente con el

fabricante y se acordará dedicar a un diseñador exclusivamente a la generación de nuevos diseños para el portafolio de exportación de Export Jewels.

Las ideas para el portafolio parten de las tendencias del mercado (sugerencias de los clientes y representantes comerciales) y se concreta a través de una colección trimestral propuesta por un diseñador de joyas al servicio de la empresa fabricante. Este portafolio estará disponible en la plataforma virtual (pedidos y pagos), así como impreso para apoyar la labor comercial del Director y representantes comerciales de Export Jewels.

5.6 LOGÍSTICA INTERNACIONAL

Una exportación es la salida de mercancías del territorio aduanero nacional con destino a otro país. Para el caso particular se hará una descripción general de los pasos y aspectos necesarios para la colocación de las joyas en el mercado de los Estados Unidos.

- Registro como empresa exportadora: Es necesario que la empresa fabricante de Joyería en Colombia, realice el trámite de registro como exportadora ante la DIAN²⁵, debe además tener actualizado el registro como usuario aduanero y la responsabilidad referente al IVA régimen común. Es importante tener en cuenta que la empresa exportadora debe ser de régimen común para poder realizar la exportación.
- Certificado de origen: La empresa exportadora debe tramitar el certificado de origen de la mercancía con el fin de acogerse a la exención arancelaria de 0% para los productos de joyería que ingresan a los Estados Unidos. El exportador

²⁵ DIAN: Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales. Colombia.

deberá solicitar su criterio de origen por medio electrónico a través de la web: www.dian.gov.co. Link “Salida de Mercancías”.

- Pago de regalías: Export Jewels, a través del asesor de exportaciones en Colombia, realizará el pago de regalías sobre el material utilizado para la fabricación del pedido, correspondiente al 4% sobre el valor del metal precioso utilizado para la fabricación de las joyas (plata y oro) y el 1,5% sobre el valor de las esmeraldas engastadas en las piezas.
- Trámite aduanero: Los procedimientos ante la DIAN se deben adelantar por medio de una agencia de aduanas en Colombia debidamente reconocida, siempre que el valor de la exportación supere US\$10.000. La Agencia de Aduanas diligencia la solicitud de autorización de embarque por el sistema de la DIAN, que después se convierte en la Declaración de Exportación (DEX), en donde se consignan datos e informes reglamentarios para la operación de embarque, para la constancia oficial de la declaración definitiva y para el reintegro de divisas. Si la exportación es menor a US\$10.000 se debe realizar el proceso directamente en el servicio informático “Salida de Mercancías”.

Los documentos para el proceso con la agencia de aduanas son: Factura comercial, poder a la agencia de aduanas ante la DIAN, fotocopia de la cédula de ciudadanía del representante legal de la empresa, fotocopia del RUT actualizado como exportador, certificado de la cámara de comercio original, actualizada como exportadores, consignación de regalías, y resolución de facturación de la DIAN.

Por motivos de seguridad en el transporte de la mercancía, para la exportación de joyas viaja una persona de Export Jewels autorizada por la empresa fabricante para llevar la mercancía, de la cual se debe entregar a la agencia

aduanera: Pasaporte, fotocopia cédula, tiquete aéreo y carta de autorización de la empresa.

Es muy importante que el peso neto de la mercancía sea el mismo registrado en la factura. El valor promedio de aduana por exportaciones es de COP \$500.000.

La agencia de aduanas presta el servicio de acompañamiento hasta el aeropuerto, y hace presencia en la inspección física de la mercancía, en caso de ser requerida por la DIAN.

El sistema informático de la DIAN, puede arrojar tres posibilidades para la inspección de la mercancía, Aforo físico: El funcionario de la DIAN efectúa la revisión física y autoriza el embarque de la mercancía. Aforo documental: El funcionario de la DIAN efectúa la revisión documental y autoriza el embarque de la mercancía. Aforo automático: El funcionario de la agencia de aduanas, hace revisión de los documentos y el sistema arroja número del DEX (Documento de Exportación).

- Embarque: La mercancía será transportada a la mano por vía aérea por una persona autorizada por Export Jewels y delegada por la empresa fabricante para realizar el trámite de exportación. Para el embarque de la mercancía se deben presentar los siguientes documentos; factura comercial, tiquete aéreo, poder cuando se actúe a través de una agencia de aduanas, certificado de origen, Documento de Exportación DEX.
- Ingreso de la mercancía a Estados Unidos: Export Jewels contratará los servicios de un customs Broker o agente de aduanas, para realizar los trámites de importación en la ciudad de Miami, se debe presentar la factura comercial, el certificado de origen para acogerse al tratado de libre comercio que fija 0%

de arancel para la joyería y hacer la declaración en el formato de la Aduana de los Estados Unidos (Department of Homeland Security-Customs and Border Protection). Los costos de importación incluyen: Broker Fee (honorarios del Broker) US\$\$120 y Customs Bond(fianza aduanera) US\$ 4 por cada US\$1,000, por ejemplo para un pedido de US\$20.000 el costo del trámite de importación en los Estados Unidos es de US\$200. Después del proceso en la aduana, el producto queda listo para la comercialización en el mercado de Miami Dade. Export Jewels será la empresa en Miami, encargada de realizar el trámite de importación de la mercancía proveniente de Bucaramanga.

- Reintegro de Divisas: El fabricante en Colombia debe canalizar a través del mercado cambiario las divisas provenientes del pago del pedido que realice Export Jewels, de acuerdo a la ley podrán conceder un plazo para la cancelación de las mismas a los compradores del exterior, informándolo en el respectivo formulario. Si el plazo de reintegro supera los 12 meses, la exportación constituye una operación de endeudamiento externo. El fabricante en Colombia recibe el pago de la mercancía a través de su intermediario del mercado cambiario (IMC), como por ejemplo Bancos, Corporaciones, otras.

La negociación con los proveedores se establecerá bajo el término de comercio internacional EXW. El producto será recogido en la fábrica del proveedor por Export Jewels, el Director comercial será el encargado de realizar las autorizaciones de recogida y despacho de mercancías desde Colombia y la asistente administrativa realizará seguimiento al envío para coordinar con el Broker en Miami, la nacionalización de la mercancía.

Son obligaciones de Export Jewels(Comprador): Recoger la mercancía en la fábrica del proveedor, asumir los gastos aduaneros, reembolsar los gastos que haya realizado el vendedor al prestar su ayuda en la obtención de documentos, permisos, y efectuar el pago de la mercancía según lo estipulado.

Son obligaciones del fabricante en Bucaramanga (Vendedor): Suministrar la mercancía y la factura, de conformidad con el contrato de venta y ponerla a su disposición en el lugar designado a la fecha estipulada, prestar la ayuda que precise el comprador para obtener cualquier licencia, autorización, seguro, etc, soportar todos los gastos (marcado, empaque, peso, etc.), incluidos los riesgos de pérdida y daño, hasta que la mercancía no haya sido puesta a disposición del comprador.

El pago de la mercancía se realizará a través de un Intermediario del Mercado Cambiario.

Se dará un anticipo al fabricante del 40% sobre el valor de la compra y se pagará el saldo al recibir el producto a satisfacción.

Export Jewels contará, con el apoyo en Colombia de un asesor de exportaciones y pagará honorarios de US\$ 100 por cada exportación tramitada.

6. FIGURA JURÍDICA Y CONSTITUCIÓN

Se contactó en la ciudad de Miami a la empresa ITASOLUTIONS Inc, para brindar asesoría legal y contable, en cuanto a la mejor alternativa de constitución de acuerdo al modelo de negocios de Export Jewels.

La empresa se va a constituir en el condado de Miami-Dade, con aportes iniciales del propietario de CI joyas Ranelly Ltda y el autor del proyecto en porcentajes iguales del 50%.

Se ha escogido la figura de Empresa de Responsabilidad Limitada (Limited Liability Company LLC): Este tipo de estructura combina características de las sociedades y de las corporaciones, manteniendo una entidad legal distinta a la de sus propietarios. Las compañías de responsabilidad limitada o LLC, pueden elegir entre estar bajo el impuesto que se le aplica a las corporaciones o a las sociedades, es decir que pueden seleccionar la manera en que van a pagar sus impuestos; ya sea como corporaciones o como sociedades. Bajo este tipo de organización, se puede adquirir acciones, contraer deudas y administrar un negocio, esta proporciona responsabilidad limitada a sus propietarios, los cuales arriesgan solamente la inversión que hayan realizado. Las LLC deben aplicar al Departamento de Estado de la Florida (Florida Department of State) y a la División de Corporaciones (Division of Corporations) .

Existen otras opciones para la constitución de una empresa en los Estados Unidos:

Propietario Único: Las sociedades unipersonales son fáciles de establecer y de disolver. Las constituye una sola persona, la cual se hace cargo de las

responsabilidades y ganancias de la empresa. Los impuestos en esta estructura de negocio se aplican sobre las ganancias obtenidas por el propietario personalmente.

Sociedades Colectivas: Una sociedad colectiva resulta de la asociación de dos o más personas o entidades, de acuerdo con un contrato, con el fin de operar conjuntamente un negocio para mutuo beneficio. Cada socio en una sociedad colectiva es personalmente responsable de todas las deudas y obligaciones de la sociedad.

Sociedad Limitada: Este tipo de compañía, se establece a través de un acuerdo entre dos o más individuos, cada uno de ellos con responsabilidades diferentes, dependiendo del tipo de socio que sea. Existen dos tipos de socios, el general y el limitado. El socio general, tiene mayor control sobre ciertos aspectos de la compañía y no tiene limitación en cuanto a los dividendos que puedan recibir de las ganancias, mientras que el socio limitado, tanto las ganancias, como las responsabilidades con la empresa, varían de acuerdo al monto de su inversión. Las sociedades limitadas deben aplicar al Departamento de Estado de la Florida (Florida Department of State), y a la División de Corporaciones (División of Corporations).

Corporaciones: Las corporaciones son entidades legales separadas que deben ser incorporadas en el Departamento de Estado de la Florida (Florida Department of State) y en la División de Corporaciones (Division of Corporations). Existen dos tipos de corporaciones, la tradicional Corporación C y la Corporación tipo S.

- **Corporación C:** Está constituida por las personas que hayan recibido una participación legal, reconociendo a la corporación como una entidad separada que tiene sus propios derechos, privilegios y obligaciones independientemente de las personas que conforman la corporación. Se caracteriza por: Estar

compuesta por accionistas, directores y los oficiales de la corporación. Pagar los impuestos y asumir las responsabilidades en vez de los socios. Permitir ser propietaria de acciones, pedir préstamos, y efectuar negociaciones sin involucrar a los propietarios directamente. Está sujeta a más regulaciones gubernamentales que las sociedades y la empresa unipersonal. Sus ganancias están sujetas a una aplicación doble de impuestos. Tienen responsabilidad limitada, pero no se ven protegidas totalmente de las demandas.

- Corporación tipo S: Permite que hasta 75 accionistas compartan el ingreso y los gastos, y que estos reporten al fisco bajo su ingreso de retorno de impuesto individual.

La legislación laboral en Estados Unidos es de competencia federal, sin embargo, las leyes son de carácter estatal y su jurisdicción se limita al estado que las promulga. Su principal característica es su orientación a facilitar la producción y el comercio. En general, en esta legislación promueve la flexibilidad en la contratación, bajos costos de despido y escasa o nula conflictividad laboral. Los contratos se estipulan bajo la relación laboral designada. Se trata que el empresario y el trabajador tengan una relación directa, no regulada por el Estado y donde cualquiera de las partes contratantes tenga la facultad de terminar el contrato a voluntad. En cuanto al pago de prestaciones sociales, toda empresa con trabajadores está sujeta a leyes que establecen la exigencia de las cotizaciones a la Seguridad Social y de los impuestos estatales y federales que gravan el salario. La empresa es asimismo responsable del pago a las correspondientes agencias federales o estatales del seguro de desempleo. En este sentido, todos los empresarios han de comunicar al "Tax Department" una serie de datos que permitan identificar a cada nuevo empleado. Estos impuestos son: El impuesto sobre el programa de salud (medicare), el seguro social, y la ayuda dada en caso de desempleo a cada uno de los empleados de una empresa (Impuesto Federal sobre seguro de desempleo-Federal Unemployment Insurance

Tax y el Impuesto Estatal sobre seguro de desempleo- State Unemployment Insurance Tax). Los impuestos laborales representan aproximadamente un 8% sobre la remuneración.

Teniendo en cuenta que esta figura permite arriesgar solamente la inversión que se haya realizado por parte de los socios, además que en materia impositiva tiene más flexibilidad que las corporaciones o sociedades, la figura de Empresa de Responsabilidad Limitada (Limited Liability Company-LLC) es la alternativa recomendada por ITASOLUTIONS y escogida para la constitución de Export Jewels. Los trámites para la constitución se realizan de manera ágil y tienen un costo de US\$450.

7. ANÁLISIS FINANCIERO

Teniendo en cuenta lo definido en el estudio de mercadeo Export Jewels proyecta vender durante el primer año 6000 unidades (piezas de joyería) y US\$ 221.705.

A continuación se presentan los precios de compra y venta por línea de producto, para distribuidores mayoristas y minoristas, se ha tomado como base un margen bruto del 55%, para determinar el precio de venta a distribuidores mayoristas y para distribuidores minoristas un margen del 25%, calculado sobre el precio de venta al mayorista. Lo anterior teniendo en cuenta datos de mercado para determinación del precio descritos en el capítulo 4.2.

Tabla 39. Precios de compra y venta para Distribuidores Mayoristas (Wholesale). Export Jewels

PLATA(98,5%)-ORO(1,5%) 14k	PARA DISTRIBUIDORES MAYORISTAS			
LINEA DE PRODUCTO	Precio de Compra (US\$/gramo)	Precio venta (US\$/gramo)	Margen Bruto(%)	PV. UNIDAD (promedio 7 gramos) (US\$)/Pieza
ANILLOS PLATA CON ORO	2,60	4,03	55%	28,21
ARGOLLAS MATRIMONIO PLATA CON ORO	3,00	4,65	55%	32,55
PENDIENTES PLATA CON ORO	2,80	4,34	55%	30,38
ANILLOS PLATA CON ESMERALDA	12,00	18,60	55%	130,2

Fuente: El autor con base en estudio de mercado

Tabla 40. Precios de compra y venta para Distribuidores Minoristas (Retailers). Export Jewels.

PLATA(98,5%)-ORO(1,5%) 14k	PARA DISTRIBUIDORES MINORISTA (RETAILERS)			
LINEA DE PRODUCTO	Precio de Compra (US\$/gramo)	Precio venta (US\$/gramo)	Margen Sobre el precio de Venta Mayorista	PV. UNIDAD (promedio 7 gramos) US\$/Pieza
ANILLOS PLATA CON ORO	2,60	5,04	25%	35,26
ARGOLLAS MATRIMONIO PLATA CON ORO	3,00	5,81	25%	40,69
PENDIENTES PLATA CON ORO	2,80	5,43	25%	37,98
ANILLOS PLATA CON ESMERALDA	12	23,25	25%	162,75

Fuente: El autor con base en estudio de mercado

El total de ventas proyectadas se distribuye en las cuatro (4) líneas de producto como se ilustra en la siguiente tabla.

Tabla 41. Export Jewels. Ventas estimadas por línea de productos año uno (1). US\$

LINEA DE PRODUCTO	Ventas anuales (US\$)	% Ventas por línea de producto	Ventas a distribuidor Mayorista	Ventas a distribuidor Minoristas
ANILLOS PLATA CON ORO	58.225	26%	37.914	20.311
ARGOLLAS MATRIMONIO PLATA CON ORO	67.183	30%	43.747	23.436
PENDIENTES PLATA CON ORO	62.704	28%	40.831	21.874
ANILLOS PLATA CON ESMERALDA	33.592	15%	21.874	11.718
VENTAS TOTALES	221.705	100%	144.366	77.339

Fuente: El autor con base en cuota de mercado proyectada.

Se realizará una inversión inicial de US\$ 25.850, de los cuales US\$15.000 se financiarán con recursos propios y US\$10.850 con crédito Bancario. El crédito será tomado en dólares a una tasa del 8,04% anual (0,67% mensual) y a un plazo de 5 años. La inversión inicial estará destinada a adquisición de activos fijos (US\$8.240), gastos de constitución (US\$450) y capital de trabajo con gastos de operación del negocio(US\$17.160).

Tabla 42. Condiciones y amortización del crédito bancario para financiar la inversión inicial.

Crédito	
Interés	0,67% mensual
Valor Préstamo	\$ 10.850
Plazo	5 años

USD \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago Intereses	802	649	484	305	111
Abono a Capital	1838	1991	2156	2335	2529

Tabla 43. Inversión en Activos Fijos.

Activos Fijos			
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Equipos y software			
Computador	1	500	500
Impresora	1	120	120
Plataforma virtual	1	4.000	4.000
Ups	1	200	200
Estabilizador	1	20	20
Total Equipos			4.840
Muebles Y Enseres			
Escritorio	2	300	600

Activos Fijos			
	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Sillas Ejecutivas	2	150	300
Sillas Escritorio	4	50	200
Mesa de Juntas	1	300	300
Archivador	2	200	400
Caja de Seguridad	1	1.000	1.000
Maletines de Seguridad	3	200	600
Total Muebles y Enseres			3.400
Total Inversión en Activos Fijos			8.240

Fuente: El autor.

Para su funcionamiento, Export Jewels contará con el siguiente personal de apoyo administrativo y comercial:

Tabla 44. Personal. Export Jewels.

CARGO	CANTIDAD	TARIFA MES (US\$)	Seguridad Social-Medicare (Mes)	COSTO TOTAL MES
Director Comercial	1	1.300	104	1.404
Representante Ventas	3	308		924
Auxiliar de Oficina	1	800	64	864
Contador	1	50		50
				3.242

Fuente: El autor

A continuación se presenta el flujo de caja para el primer año (mes a mes) y consolidado anual para los primeros cinco (5) años de operación. Lo anterior con base en la proyección de ventas y los egresos generados por la operación del negocio.

Tabla 45. Export Jewels. Flujo de caja mensual año uno(1). US\$.

Flujo de Caja													
	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Caja Inicial	\$ -	\$ 17.160	\$ 20.093	\$ 21.068	\$ 21.043	\$ 22.018	\$ 22.994	\$ 22.969	\$ 23.944	\$ 24.919	\$ 24.894	\$ 21.870	\$ 22.845
Ingresos Por Ventas de Contado	\$ -	\$ 14.780	\$ 14.780	\$ 14.780	\$ 14.780	\$ 14.780	\$ 14.780	\$ 14.780	\$ 14.780	\$ 14.780	\$ 14.780	\$ 14.780	\$ 14.780
Ingresos Por recuperación de Cartera	\$ -	\$ -	\$ 3.695	\$ 3.695	\$ 3.695	\$ 3.695	\$ 3.695	\$ 3.695	\$ 3.695	\$ 3.695	\$ 3.695	\$ 3.695	\$ 3.695
Total Disponible	\$ -	\$ 31.940	\$ 38.568	\$ 39.543	\$ 39.519	\$ 40.494	\$ 41.469	\$ 41.444	\$ 42.419	\$ 43.395	\$ 43.370	\$ 40.345	\$ 41.320
Egresos													
Inversiones En Activos Fijos	\$ 8.240	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Egresos Por Compras	\$ -	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435	\$ 4.435
Egresos Pago Crédito Producto	\$ -	\$ -	\$ 6.653	\$ 6.653	\$ 6.653	\$ 6.653	\$ 6.653	\$ 6.653	\$ 6.653	\$ 6.653	\$ 6.653	\$ 6.653	\$ 6.653
Egresos Logistica Internacional	\$ -	\$ 1.352	\$ 1.352	\$ 1.352	\$ 1.352	\$ 1.352	\$ 1.352	\$ 1.352	\$ 1.352	\$ 1.352	\$ 1.352	\$ 1.352	\$ 1.352
Pago de Crédito	\$ -	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220	\$ 220
Arriendo y Servicios Públicos	\$ -	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800	\$ 800
Egresos Por Gastos de Personal	\$ -	\$ 3.691	\$ 3.691	\$ 3.691	\$ 3.691	\$ 3.691	\$ 3.691	\$ 3.691	\$ 3.691	\$ 3.691	\$ 3.691	\$ 3.691	\$ 3.691
Promoción de Publicidad	\$ -	\$ 1.200	\$ 200	\$ 1.200	\$ 200	\$ 200	\$ 1.200	\$ 200	\$ 200	\$ 1.200	\$ 4.200	\$ 200	\$ 200
Asesoría Contable	\$ -	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50	\$ 50
Gastos Papelería	\$ -	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
Egresos Por Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.115
Escritura de Constitución	\$ 450	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Egresos	\$ 8.690	\$ 11.847	\$ 17.500	\$ 18.500	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 18.500	\$ 17.500	\$ 17.500	\$ 18.500	\$ 21.500	\$ 17.500	\$ 19.616
Neto Disponible	\$ (8.690)	\$ 20.093	\$ 21.068	\$ 21.043	\$ 22.018	\$ 22.994	\$ 22.969	\$ 23.944	\$ 24.919	\$ 24.894	\$ 21.870	\$ 22.845	\$ 21.705
Aporte de Socios Y Crédito	\$ 25.850	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Distribución de Utilidad													
Caja Final	\$ 17.160	\$ 20.093	\$ 21.068	\$ 21.043	\$ 22.018	\$ 22.994	\$ 22.969	\$ 23.944	\$ 24.919	\$ 24.894	\$ 21.870	\$ 22.845	\$ 21.705

Fuente: El autor

- Los ingresos se dividen en ingresos por ventas de contado, correspondiente al 80% del valor del pedido y en ingresos por recuperación de cartera, correspondiente al 20% del valor del pedido el cual se recibirá al mes siguiente de haber entregado el pedido.
- Los egresos se dividen en egresos por compras, correspondiente al 40% de anticipo sobre el pedido que se paga al proveedor al momento de realizar el pedido; y en egresos pago crédito producto, correspondiente al 60% restante del pedido que se pagará una vez sea recibido el producto a satisfacción por parte de Export Jewels.
- Los egresos por logística internacional corresponden a los gastos de aduana, transporte, bróker en Miami, pago regalías y otros necesarios para llevar el producto desde Colombia hasta Miami.
- El pago del crédito tiene una cuota fija durante 5 años, correspondiente a US\$220, que incluye abono a capital e intereses.
- El pago de arriendo de la oficina en Miami, incluyendo servicios públicos y pago del impuesto predial, son US\$ 800 mensuales.
- Los gastos de personal incluyen remuneración y pagos de seguridad social del director comercial y la auxiliar de oficina, comisiones por cumplimiento de metas de los representantes de ventas y el director comercial.
- Los gastos de promoción y publicidad incluyen el mantenimiento de la plataforma virtual, gastos en portafolio físico, tarjetas de presentación, participación en agendas comerciales y en la feria JIS.

Tabla 46. Flujo de caja anual para 5 años de operación. US\$.

USD \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Caja Inicial(Aporte de socios y crédito)	25.850	21.705	25.474	19.580	27.867
Ingresos Por Ventas de Contado	177.364	184.458	191.837	199.510	207.490
Ingresos Por recuperación de Cartera	40.646	45.967	47.805	49.718	51.706
Total Disponible	243.859	252.130	259.116	268.808	287.064
Egresos					
Inversiones En Activos Fijos	8.240	-	6.000	-	-
Egresos Por Compras	53.222	55.351	57.565	59.868	62.263
Egresos Pago Crédito Producto	73.181	82.761	86.071	89.514	93.095
Egresos Logística Internacional	16.219	16.387	16.476	16.765	16.978
Pago de Crédito	2.640	2.640	2.640	2.640	2.640
Arriendo y Servicios Públicos	9.600	9.802	10.007	10.218	10.432
Egresos Por Gastos de Personal	44.287	45.217	46.167	47.136	48.126
Promoción de Publicidad	10.400	10.618	10.841	11.069	11.302
Asesoría Contable	600	613	625	639	652
Gastos Papelería	1.200	1.248	1.298	1.350	1.404
Egresos Por Impuestos	2.115	2.019	1.844	1.742	1.556
Escritura de Constitución	450	-	-	-	-
Total Egresos	222.155	226.656	239.536	240.940	248.446
Neto Disponible	21.705	25.474	19.580	27.867	38.617
Distribución de Utilidad	-	-	-	-	-
Caja Final	21.705	25.474	19.580	27.867	38.617

Fuente: El autor.

En el flujo de caja para el primer año, observamos que el saldo final de cada mes, alcanza para cubrir el total de los egresos del mes siguiente, esto con una proyección de ventas mensuales de 500 unidades.

De acuerdo a condiciones de negociación planteadas el cliente paga el 80% de la factura al recibir a satisfacción el producto y el 20% restante en el mes siguiente. Con los proveedores se realizará un anticipo del 40% del valor del pedido y el 60% restante, se pagará una vez Export Jewels haya recibido el pago de su cliente.

Con la proyección de ventas y el nivel de costos y gastos operativos establecidos, se tiene un flujo de caja suficiente para la operación del negocio.

En caso de presentarse un incremento en las ventas, se requeriría capital de trabajo adicional, el cual se cubriría a través de un crédito en dólares.

Se ha proyectado un incremento del 4% anual sobre el volumen de ventas inicial de 6000 unidades año, lo anterior teniendo en cuenta expectativas de crecimiento del sector en los próximos años, estimado por Euromonitor en 2,5% anual, sumado a la expectativa del negocio de captar una cuota de mercado mayor, teniendo en cuenta que se ha proyectado sobre el 0.6% del mercado en el Condado de Miami Dade.

7.1 CALCULO VALOR PRESENTE NETO

Se calcula restando al valor presente de los flujos futuros de caja del negocio, el valor de la inversión inicial requerida. Estos flujos de caja se traen a valor presente neto con una tasa de oportunidad(Costo de capital), que consiste en la rentabilidad mínima esperada por los socios del proyecto, para nuestro caso se establece en el 30%.

La inversión inicial requerida para operar el negocio es de US\$ 25.380 que cubre la inversión en activos fijos iniciales y disponibilidad de recursos para financiar capital de trabajo, gastos financieros y operacionales.

Tabla 47. Cálculo del Valor Presente Neto (VPN)

Tasa de oportunidad	30%
Flujos de caja de 5 años traídos a valor presente	US\$ 60.839
Inversión Inicial	US\$ 25.850
VALOR PRESENTE NETO (VPN)	US\$ 34.989

Fuente: El autor con base en flujos de efectivo anual y tasa de oportunidad del negocio.

Como el valor presente neto es positivo, significa que en los 5 años proyectados de operación del negocio, este genera valor para los accionistas y la implementación del negocio es viable.

7.2. ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD

7.2.1 Impacto en la utilidad por aumento o disminución de ventas (AÑO 1). A continuación se presenta el Estado de Ganancias y Pérdidas de los primeros 12 meses de operación del negocio.

Tabla 48. Export Jewels. Estado de Ganancias y pérdidas año 1.US\$

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS EXPORT JEWELS	Año 1(US\$)
Ventas (# de Piezas)	6.000
Ventas	221.705
(-) Costo de Ventas	133.056
Utilidad Bruta	88.649
Gastos de Administración	55.687
Gastos logística de exportación	16.219
Depreciación y Amortización	1.838

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS EXPORT JEWELS	Año 1(US\$)
Total Gastos Operacionales	73.745
Utilidad Operacional	14.904
Ingresos No operacionales	-
Gastos Financieros	802
Utilidad Antes de Impuestos	14.102
Impuestos	2.115
Utilidad Neta	11.987

Fuente: El autor.

Se plantea aumento o disminución del 10% en el número de unidades vendidas para revisar el impacto en la utilidad del primer año de operaciones (US\$11.987).

ESCENARIO	Unidades vendidas año 1	Utilidad Neta	VARIACIÓN %
Aumento de 10% en unidades vendidas	6600	17.896	49,3%
Disminución de 10% en unidades vendidas	5400	8.627	-28,03%

Punto de Equilibrio

Realizando análisis de costos fijos y variables se establece el punto de equilibrio para el primer año en US\$ 167.424 (4.531 piezas), lo anterior significa que con el 75% de las ventas proyectadas se logra el punto de equilibrio.

7.2.2 Impacto en la utilidad por cambios en la divisa. Export Jewels recibe los pagos de sus clientes en dólares y paga en pesos Colombianos a sus proveedores en Colombia y los gastos logísticos para la exportación de las joyas.

Teniendo en cuenta que el 40% del pago a proveedores se realiza al momento de realizar el pedido y el restante 60% más los gastos logísticos, aproximadamente 1 mes después cuando el pedido se recibe a satisfacción. Durante este período el valor del dólar cambia, y por lo tanto hay un impacto en la utilidad del negocio.

A continuación se establece la tolerancia máxima a la devaluación del dólar para un mes de referencia, teniendo como referencia una TRM de 1.932 COP, para el día que se realiza el pedido.

Tabla 49. Utilidad en mes uno (1) para una TRM de referencia. Export Jewels.

UTILIDAD MES	
Precio Referencia TRM	1.932
Devaluación del Dólar	0%
Valor USD Devaluado	1.932
Cobertura de 60% Compra + Gastos de Exportación en \$ USD	8.004
Pago en COP	\$15.463.509
Egresos US\$ con devaluación del dólar	8.004
Pago en COP Con devaluación del dólar	\$15.463.509
Pago total del producto puesto en Estados Unidos (costo Joyas + gastos de exportación)	12.440
Incremento en Costo Inicial	-
Incremento %	0,00%
Utilidad Esperada el Día de Negociación	US \$1.175
Utilidad Real	US \$1.175
Impacto %	0,00%

Fuente: El autor.

Tabla 50. Escenarios devaluación del dólar

Precio Referencia COP	Devaluación del Dólar	Precio TRM COP	UTILIDAD MES (US\$)	Impacto negativo sobre la utilidad(%)
1.932	2%	1.893	1012	14%
Utilidad del mes de referencia: US\$1.175	5%	1.835	754	35,85%
	10%	1.739	286	76%
	12,8%	1.685	0	100%

De acuerdo a este escenario el dólar podría devaluarse hasta un 12,8%, sin generar pérdidas para el negocio en el mes a evaluar.

Este riesgo se mitiga negociando productos financieros con el banco para asegurar con anticipación un valor en la tasa de cambio.

7.3. VIABILIDAD DEL NEGOCIO

Teniendo en cuenta que para el flujo de caja proyectado para los primeros 5 años de operación del negocio a la tasa de oportunidad que esperan los socios, el Valor Presente Neto es positivo, se determina la viabilidad financiera para la constitución y puesta en marcha de Export Jewels.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

RETO: EXPORT JEWELS SERÁ EL PRINCIPAL CANAL PARA LA COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE LA JOYERIA SANTANDEREANA. **AÑO 2018.**

GENERARÁ VENTAS POR 5 MILLONES DE DÓLARES EN EL AÑO 2018.

MISIÓN (RAZÓN DE SER)

Generar empleo y riqueza a través de la Comercialización Internacional de joyería Santandereana en mercados internacionales.

Generación de Empleo: Crear nuevos puestos de trabajo en las empresas fabricantes de joyería para cumplir con la demanda internacional.

Promover la transformación del sector: Unión con las empresas proveedoras en una alianza que impulse la transformación del sector joyería en Santander (ALIAR). Alianza para la comercialización internacional.

La estrategia de consolidación y crecimiento de Export Jewels la vamos a esbozar a través de objetivos estratégicos utilizando como referencia las perspectivas del cuadro de mando integral:

Perspectiva de aprendizaje y formación

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Contar con un equipo humano competente y motivado.	Plan de capacitación e incentivos	Un Plan de formación semestral. Un Plan de bonificaciones anual por cumplimiento de metas comerciales.
Desarrollar una plataforma virtual que soporte la operación comercial del negocio.	Plataforma en funcionamiento.	Pruebas a la plataforma en 6 meses.

Perspectiva de procesos

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Promover la asociatividad en los proveedores para aumentar la capacidad de producción y asegurar los tiempos de respuesta a los clientes.	Asociación en marcha (ALIAR)	Grupo de proveedores asociados y ubicados en zona franca
Desarrollar programas de mejoramiento técnico para proveedores con apoyo del CDPT de Joyería.	Asesoría técnica para mejoramiento productivo	Programa de asistencia técnica ejecutado. 1 al año.
Desarrollar plataforma virtual como herramienta comercial y administrativa para la toma de decisiones.	Capacitación del equipo comercial y administrativo para el aprovechamiento de la plataforma.	Plan de capacitación anual.

Perspectiva clientes

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Ofrecer portafolio de productos que marque tendencias del consumidor.	Colecciones para el portafolio cada 3 meses.	Cuatro colecciones al año.
Desarrollar canales de comercialización en el mercado internacional.	Crecimiento en la fuerza de ventas	4 Representantes comerciales por año en nuevas ciudades.

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Garantizar la mejor calidad posible en cuanto a ley de los metales y acabados de las piezas.	Pruebas técnicas a través del CDPT de joyería a los pedidos para exportación.	1 prueba técnica para cada pedido.

Perspectiva financiera

Objetivo Estratégico	Indicador	Meta
Crecer las ventas con nuevos clientes	Número de clientes nuevos por año	Incremento del 5% en el número de clientes con respecto al año anterior.
Crecer las ventas con clientes actuales	Incremento en facturación anual de clientes actuales	Incremento del 10% anual en la facturación de los clientes actuales
Aumentar utilidades de la empresa	Negociación con proveedores de descuentos por volumen y pagos de contado	Aumentar margen bruto en 3% por compras de contado.

Para finalizar la historia de Export Jewels contada en el año 2020:

En Diciembre de 2013 se realizó un acuerdo comercial con Norberto Rangel- propietario de CI Joyas Ranelly (principal exportador de joyería en Santander), para abordar inicialmente el mercado de Estados Unidos, comenzando por Miami; se contó con el apoyo de Proexport para el establecimiento de agendas comerciales y recursos de financiación a través de planes exportadores. Para ese momento las exportaciones de CI Joyas Ranelly estaban dirigidas al mercado Chileno principalmente y para el año 2013 sumaban un total de US\$ 420.000.

En el mes de abril de 2014 se constituyó formalmente Export Jewels, con sede en Miami, sociedad entre Norberto Rangel (50%) y Juan David Pizano (50%). La empresa se conformó con un aporte inicial de US\$ 25.850: US\$15.000 de recursos propios y US\$10,850 con crédito bancario.

Sus operaciones iniciaron en Miami, donde se estableció la puerta de entrada a los Estados Unidos. En los primeros 2 años de operación se pudo consolidar una base de 12 clientes mayoristas y 50 minoristas que representaron ventas por US\$ 2 millones, para el año 2016.

A partir del segundo año se programaron con apoyo de Proexport agendas comerciales en Georgia (Estado de Atlanta-EE.UU), Canadá (Montreal), República Dominicana (Santo Domingo), Puerto Rico (San Juan), Costa Rica (San José) y en México(ciudad de México), esta actividad permitió realizar contactos comerciales y se comenzó a diseñar la estrategia de crecimiento, teniendo en cuenta la demanda generada por los clientes en estos países.

El crecimiento en Estados Unidos y otros Países se consolidó a través de representantes comerciales y alianzas con distribuidores. Para junio de 2018 la compañía contaba con 12 representantes comerciales distribuidos en Estados Unidos (4), Canadá (1), Mexico (1), Puerto Rico(1), Costa Rica(1), Mexico(1), Honduras(1), Chile(1) y Brasil(1). Este año la compañía facturó un total de US\$5 millones.

Para cumplir con la demanda internacional, los fabricantes en la ciudad de Bucaramanga tuvieron que crear nuevos puestos de trabajo a nivel operativo y administrativo, Santander se convirtió en el Departamento con más exportaciones de joyería en Colombia y Export Jewels en el principal canal para la comercialización internacional de las joyas Santandereanas.

Los fabricantes de joyería se organizaron a través de una asociación (ALIAR) con fines de exportación ubicada en la zona franca de Santander, esto permitió integrar conocimiento, tecnología y aumentar la capacidad de producción para suplir la demanda del mercado internacional. Export Jewels ha promovido la participación de sus proveedores en programas de mejoramiento técnico productivo y gerencial, dentro de su estrategia de desarrollo de proveedores.

El crecimiento se sustentó en la incorporación de una plataforma tecnológica, que permite realizar monitoreo a los pedidos y despachos, para tener la trazabilidad de la logística internacional y asegurar el despacho oportuno a sus clientes en los diferentes Países donde hace presencia.

Para garantizar la calidad de su oferta se ha apoyado en el CDTPJ, para la realización de pruebas técnicas a los productos.

Export Jewels cuenta con un equipo de trabajadores competentes y motivados, lo cual facilita el cumplimiento del objetivo de ser el mayor y principal canal internacional para la comercialización de las joyas de Santander.

Export Jewels es actualmente la empresa que genera las mayores exportaciones de joyería en Colombia, con proyección de expandir su mercado a otros países Latinoamericanos.

9. CONCLUSIONES

- La necesidad de contar con canales alternos para la comercialización internacional de la joyería ha sido avalada por un grupo de empresas representativas del sector joyero en Bucaramanga.
- Las empresas joyeras consultadas abastecen principalmente el mercado local y nacional, se presentan dificultades para la comercialización de sus productos, teniendo en cuenta que la gestión comercial es débil, no existen áreas comerciales consolidadas, solo 1 o 2 personas están encargadas de la gestión comercial, pero en muchas ocasiones asumen también funciones administrativas y de producción, adicionalmente existe una gran oferta de productos nacionales e importados y debido a la competencia de precios que se presenta en el sector, en muchas ocasiones para vender dejan la mercancía en consignación y dan plazo de 30 a 60 días a sus clientes en Colombia.
- De acuerdo a información suministrada por Proexport, no existe en la región un modelo consolidado para la comercialización internacional de artículos de joyería, existe la figura de comercializadora internacional utilizada por algunas empresas para realizar ventas al exterior como una actividad adicional, que representa en la mayoría de los casos, un porcentaje mínimo del total de ventas del negocio. CI joyas Ranelly es la única empresa en Santander que vende el 100% de su producción en el exterior y representa la mayor facturación de exportaciones para el Departamento.
- Para las fábricas consultadas, predomina la producción de productos en plata con piedras semipreciosas, la producción con oro se ha ido relegando, por los requerimientos de capital de trabajo y el riesgo asociado. De acuerdo a lo

manifestado por algunos fabricantes, resulta más rentable trabajar y vender productos de plata que de oro, mayores volúmenes y mejores márgenes. Se encuentran diversas líneas de productos, la fabricación se realiza a través de la técnica de microfusión (producción en serie) y el proceso de armado manual (laminado, troquelado, soldadura).

- Revisando estadísticas de comercio internacional tenemos para el año 2012(cifras más actualizadas SIEX y Trademap), que Colombia exportó un total de US\$ 3.007 miles, Santander exportó ese mismo año US\$419.000, representando el 14% de las exportaciones del País.
- Se observa un crecimiento anual promedio de las importaciones de artículos de joyería entre el año 2009 y 2012 del 32%, esto refleja un volumen cada vez mayor de productos importados que llegan al mercado nacional provenientes principalmente de España, Italia, Brasil, Tailandia y México, esta situación genera una mayor competencia para el productor nacional.
- Revisando en seis (6) países preseleccionados, estadísticas de exportaciones, resultados del comportamiento global histórico del consumo de joyería y la percepción de las condiciones económicas, comerciales, de transporte, políticas y sociales actuales, consolidadas en la Matriz Potencial País, se ha escogido a los Estados Unidos como el mercado objetivo para abordar el plan de negocios y la comercialización internacional de la joyería de Bucaramanga. Con una población de 313,9 millones, un tamaño de Mercado de joyería de metales preciosos de US\$ 57.520 millones para el año 2012, un crecimiento promedio del 6% de las ventas de joyería entre el año 2009 y 2012, una proyección de crecimiento de 12,2% hasta alcanzar en al año 2017 los US\$64.500 millones y un PIB per cápita de US\$ 51.749 para el año 2012, EE.UU se constituye como una muy buena alternativa de mercado.

- Estados Unidos es el principal destino de la exportación de joyas colombianas (US\$ 16.801 millones entre 2007 y 2012), tiene el mayor consumo global de joyería y artículos conexos (US\$ 100.771 millones para el año 2012) y tiene arancel de 0% para la joyería proveniente de Colombia. El mercado de la joyería en EE.UU. está muy fragmentado, pues ninguna empresa controla más del 7% del total de la cuota de mercado en joyería de metales preciosos, lo que da posibilidad de acceso a nuevos productos y mercados.
- Los países asiáticos son por tanto los principales proveedores del mercado de joyería en Estados Unidos, una situación que ha afectado a países tradicionalmente exportadores como Italia, y que ha generado una alta competencia en precio motivada por los bajos costes de producción de los países asiáticos.
- Los distribuidores minoristas (retailers) especializados son el principal canal para la comercialización de joyas y relojes en Estados Unidos, representando el 40,9% de las ventas en el 2012. Existe un crecimiento en las compras a través de los minoristas en línea, tiendas de distribuidores mayoristas y ventas en casa por televisión.
- Se presenta una tendencia creciente al aumento de las ventas minoristas en línea (on-line retailers) a través de páginas web, donde se ofrecen a menudo productos a mejores precios que en las tiendas de joyería ubicadas en centros comerciales. Este es un interesante nicho dentro del segmento de distribuidores minoristas.
- Por razones de conveniencia el desarrollo del plan de negocios se enfocará en el mercado de la Florida, específicamente en el condado de Miami – Dade, donde se ubican 437 distribuidores mayoristas y minoristas. El centro de operación será la ciudad de Miami. En Miami se encuentra uno de los tres

distritos joyeros de los Estados Unidos, ofrece menores costos de transporte para la exportación, además de contar con presencia de cultura hispana – latina predominante, lo que facilita el desarrollo del proceso exportador, por afinidad de idioma y de cultura. Es la puerta de entrada a los EE.UU.

- La mejor alternativa para el desarrollo del canal de comercialización internacional para la joyería es a través de la constitución de una empresa en la ciudad de Miami (Export Jewels). De esta manera el fabricante (proveedor) factura sin IVA (por tratarse de una exportación), el impuesto de renta en la Florida es del 15%, mientras que en Colombia es de aproximadamente el 35 % y el desarrollo del canal se hace desde el mercado objetivo.
- El portafolio lo constituyen joyas de plata con oro y plata con esmeralda El factor diferenciador es que las joyas de plata con oro tienen un componente de fabricación artesanal y por lo tanto no son fabricadas en los países asiáticos. Referente a las joyas de plata con esmeralda; la calidad y la identidad de las esmeraldas Colombianas, hacen que estas piezas se consideren exóticas y se constituye en un factor diferenciador del portafolio. Las argollas de matrimonio en plata con oro se constituyen en una buena alternativa de producto para un segmento de ingreso medio-bajo, teniendo en cuenta que se da la opción de una joya en apariencia similar a una de oro blanco y oro amarillo de 14 quilates, pero al 17% de su precio de venta.
- Se ha definido abordar el plan de negocio en sociedad con el propietario de CI Joyas Ranelly (principal exportador de Santander), el será el principal proveedor para Export Jewels.
- Los precios de las joyas en plata con oro y plata- esmeralda son competitivos en el mercado de Miami (precios internacionales para los metales, mano de

obra más económica en Colombia para este tipo de productos y grandes volúmenes de producción de la empresa proveedora).

- Export Jewels enfocará su estrategia de comercialización a los distribuidores mayoristas (wholesale) y distribuidores minoristas (retailers), ubicados en el condado de Miami Dade, dentro de los minoristas se hará énfasis especial en los detallistas en línea(online-retailers), porque es un segmento que viene creciendo rápidamente en los Estados Unidos.
- La capacidad de producción de CI Joyas Ranelly, es suficiente para abastecer la meta para el primer año de 6000 piezas anuales (500 mensuales), en caso de requerirse capacidad de producción adicional, está la alternativas de Crisol Joyeros o Produjoyas.
- Aunque no estaba en el alcance del proyecto, se profundizó en el estudio de mercado a través de dos visitas a la ciudad de Miami, donde se tuvo la posibilidad de realizar una agenda comercial y participar en la feria JIS (Jewelry International Showcase), en estas actividades se establecieron contactos con clientes potenciales y se determinó que los precios que se ofrecen desde Colombia, pueden competir en el mercado de Miami.
- La comercialización internacional de la joyería, se puede convertir en el punto de partida para la transformación productiva de las empresas del sector y una fuente de empleo para abastecer el mercado externo. En este momento hay una idea, todavía en estudio, de ubicar un grupo de empresas en la zona franca de Santander. Se han realizado algunas reuniones con las empresas más representativas del Departamento, lideradas por la zona franca y el CDPT de joyería.

- Es muy importante para el negocio propuesto, contar con CI Joyas Ranelly: experiencia en fabricación, trayectoria exportadora y precios competitivos.
- El Valor Presente Neto positivo, que arrojó el análisis financiero, da viabilidad a la ejecución y puesta en marcha del proyecto.
- La herramienta del plan de negocios ha sido útil y práctica, al permitir confrontar las ideas con la realidad del mercado y las cifras financieras.

BIBLIOGRAFIA

MALHOTRA, Naresh K. Investigación de mercados, Un enfoque aplicado. Cuarta edición. Pearson Educación. México, 2004.

OSTERWALDER Alexander. Business Model Generation. Centro libros PAPF, S.L.U. Grupo Planeta. Cuarta edición. Enero de 2012.

Proyecto “Fortalecimiento de aglomeraciones empresariales de Santander”, estudio de competitividad y plan de acción de la aglomeración de joyería en el Departamento de Santander. Comisión Regional de Competitividad, Municipio de Bucaramanga. (2011).

RADEBAUGH Danielp Sullivan. Negocios Internacionales. Editorial Pearson. 2004.
SERNA GOMEZ Humberto. Gerencia Estratégica. Teoría -Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Novena Edición. Bogotá, 3R Editores. 2008.

SLYWOTZKY, A. La Zona de Beneficios: Cómo el diseño estratégico del negocio le conducirá a los beneficios del mañana. España: Ediciones Paidós Ibérica S.A. 1999.

SOLANO RUIZ Arnaldo Helí. Fundamentos básicos de ingeniería financiera. Editorial UNAB. Bucaramanga, 1996.

VARELA Rodrigo. Innovación Empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas segunda edición. Bogotá. Pearson Educación de Colombia Ltda. 2001.

FUENTES DE INFORMACIÓN

Trade statistics for international business development: www.trademap.org

Sistema Estadístico de Comercio Exterior SIEX-DIAN: www.dian.gov.co

United States Census Bureau, <http://www.census.gov/>

Jewelers of America, <http://www.jewelers.org/>

Federal Trade Commission, <http://www.ftc.gov/>

Jewelers Vigilance Committee, <http://www.jvclegal.org/>

American Gem Trade Association, <http://www.agta.org/>

Signet Jewelers, <http://www.signetjewelers.com/sj/pages/home>

National Jeweler, <http://www.nationaljeweler.com/>

Jewelry Information Center, <http://www.jic.org/>

US Small Business Administration, <http://www.sba.gov/home>

ANSI, American National Standards Institute, <http://www.ansi.org/>

ANEXOS

ANEXO A. DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y CONCEPTOS TÉCNICOS RELACIONADOS CON LA JOYERÍA

1. ARMADO

Las etapas implementadas en el desarrollo de éste proceso son las que se describen a continuación.

Diseño. En esta etapa, el joyero realiza el diseño de la pieza de acuerdo a los requerimientos del cliente. A partir del diseño se seleccionan las lingoteras de acero donde se vaciará la aleación fundida.

Fundición. Una vez escogida la pieza, el joyero funde el metal considerando que la temperatura de fusión del oro: 1063 °C y la de la plata es 961 °C, para conseguir la aleación de ley correspondiente (la ley o cantidad de oro en aleación, generalmente es de 18 k (750 milésimas), 18 partes de oro por 6 partes de aleación de cobre y plata, ya que el oro puro 24k (1000 milésimas), es altamente deformable). La fundición se lleva a cabo en cucharas refractarias revestidas con borato de sodio (bórax) ó ácido bórico, con el fin de evitar que el metal se adhiera a la superficie de la misma; después, se vierte en las lingoteras rectangulares de 5 mm de espesor si es para barras o en moldes cilíndricos de hasta 10 mm de diámetro si es para alambres. Se utiliza el Borato de sodio o el ácido bórico como fundentes, que aceleran el tiempo de fusión porque facilitan la licuación de los metales.

Laminación. Cuando la temperatura del lingote ha bajado hasta la temperatura ambiente y dependiendo si es un lingote para alambre (lingote de sección transversal circular) o para laminar (lingote de sección transversal rectangular), se pasa por los laminadores para dar la forma requerida que puede ser: lámina plana, media caña, alambre, etc. En esta etapa se realiza la reducción de la sección transversal de los lingotes sea lingote de sección rectangular o circular, produciéndose el alargamiento del material. Este proceso físico se realiza mediante el paso manual del material entre los cilindros laminadores. Gracias a la presión mecánica ejercida por las masas y palacios que conforman los laminadores el material se deforma y adquiere las formas talladas en los cilindros; la máxima reducción obtenida es de 0.8 mm de sección cuadrada. Estos esfuerzos mecánicos hacen que el material aumente su dureza, fenómeno llamado recrudescimiento, es decir, que se vuelve frágil y pierde su maleabilidad y ductilidad. Con el mecanizado los cristales grandes, se van volviendo cada vez más pequeños y esta disminución del tamaño de los cristales que forman el metal o la aleación, hace que la dureza del material aumente. El recrudescimiento, tiene un punto máximo, alcanzado cuando el material ya no tolera ningún tipo de tratamiento mecánico sin romperse. Llegado este punto, si se quiere seguir trabajando mecánicamente el material, no queda otra posibilidad que devolver a los cristales su tamaño original y, en consecuencia, sus características mecánicas iniciales, esto es, someterlo a un tratamiento térmico de recocido que consiste en calentar la aleación (algunos joyeros utilizan como fundente sal de nitro en mínimas cantidades) y posteriormente enfriarlos con agua, para eliminar la rigidez y recuperar las propiedades de la aleación.

Corte y Troquelado. Una vez terminada la laminación, se deben hacer los cortes, los repujados y ensamblados de la joya; la lámina se corta en matrices obteniendo la forma según el patrón, para posteriormente ser troquelada, valiéndose del recocido para facilitar el trabajo. Las operaciones de corte y troquelado pueden cambiar de orden según las características de las piezas y el criterio del joyero.

Los residuos de la aleación que se está trabajando son utilizados como materia prima para la elaboración de hilos. Cuando se trata de alambre laminado el procedimiento se altera haciendo un trefilado previo a las etapas de corte y ensamblado.

Trefilado, Corte y Doblado. Cuando se trata de elaborar alambres o hilos, es necesario lograr mayores reducciones de diámetro, para tal efecto se emplean las “hileras”, que son placas de acero con orificios de diferentes diámetros que varían entre 1.20 mm y 0.26 mm por donde pasan el alambre tantas veces sea necesario, recociendo constantemente, hasta obtener el diámetro deseado. Una vez terminado este procedimiento, se deben hacer los cortes y dobleces para el posterior armado y acabados de la pieza. El corte de las piezas es realizado por medio de cortadoras mecánicas de pedal con aditamentos de fijación para moldes que constan de macho y hembra, se realiza colocando la lámina en medio de los dos anteriores si son piezas volumétricas, pero si son solo lingotes de sección rectangular se cortan con cizallas. El corte de los alambres se realiza en una cizalla mecánica con longitud de cortes graduables. El troquelado mecánico o eléctrico permite el repujado de la lámina según la forma definida.

Armado – Ensamblado. El armado depende del artículo a manufacturar, mencionando entre ellos la fabricación de monturas (parte superior del anillo) en plastilina ó yeso, el colado sobre ellas de yeso de moldear, el ajuste manual de los modelos con lingotes de sección rectangular o hilos, para posteriormente realizar la soldadura de las piezas.; el redondeado de los aros; la fabricación y soldadura de argollas para cadenas y pulseras en forma manual por medio de una guía; el agujereado y ensamble de cada tuerca para aretes.

Soldadura. Las piezas, hilos o y láminas, son ensambladas sobre yeso y se aplica soldadura en las uniones. La soldadura se realiza al tiempo que el joyero está ensamblando la joya. Cada joyero prepara su soldadura con la mezcla que

considera pertinente, puesto que no existe una aleación estándar. En la soldadura se utilizan los fundentes para evitar la oxidación de las partes a soldar. La selección y el empleo de fundente adecuado facilitan el contacto y la difusión de la soldadura con las partes a soldar. Además de facilitar el contacto de la superficie metálica con la soldadura fundida, el fundente protege la zona metálica que cubre contra la oxidación. Las partes de la superficie calentada que no están protegidas, quedan manchadas debido a la alteración de la aleación.

Decapado. En esta etapa se “limpia” la joya ensamblada de todas las impurezas (grasas y óxidos) que ha adquirido durante el proceso. Normalmente, todos los metales utilizados en joyería al recocerlos o soldarlos, se oxidan y cambian de color. Así pues, para eliminar los óxidos y los restos de fundentes, se utiliza una solución de ácido sulfúrico de 35 a 40 % de pureza, en proporción 1:9. Este lavado se realiza en recipientes abiertos a la atmósfera y la solución permanece allí mientras es reutilizado.

Limpieza. La joya debe lavarse con agua – jabón para eliminar los restos del ácido utilizado en el decapado. Las aguas residuales son vertidas al sistema de alcantarillado sin un tratamiento previo. Los volúmenes varían de acuerdo al tamaño y a la cantidad de piezas que se vayan a lavar.

Engaste. Se logra en esta etapa, obtener la pieza de joyería terminada en lo que al diseño se refiere, se asegura la pedrería y se hacen los últimos retoques a la joya. En algunos talleres de joyería y sobretodo cuando se trata de piedras muy pequeñas, se utiliza una sustancia llamada comercialmente “Gomalaca” para fijar la piedra a la joya y debe lavarse con una solución de hidróxido de sodio y etanol para eliminar los excesos.

Pulimento. En esta etapa se le proporciona el brillo final a la joya para salir al mercado, para tal fin, son utilizados dos métodos en su orden:

Pulimento Químico. Se proporciona brillo a la pieza sumergiéndola en una solución de diferentes ácidos. Este proceso se basa en que bajo condiciones oxidantes y pHs básicos, el oro y la plata pueden ser disueltos y complejados por soluciones diluidas de cianuro para posteriormente ser recuperados de la solución.

Esta solución es tratada convenientemente con aluminio o zinc para recuperar el oro ó la plata que ha sido retirado de la joya; una vez se hayan almacenado cantidades significativas. El oro recuperado es devuelto al proceso y la solución cianurada es desechada como vertimiento.

Pulimento Mecánico: Se proporciona brillo a la joya por medio de pulidoras y pastas abrasivas como la W100 y el rojo inglés.

2. MICROFUSIÓN O CASTING

El proceso de microfusión consiste en reproducir en cera modelos originales de anillos, pendientes y medallas, entre otros; para reproducirlos en metal: plata y oro, logrando mayores volúmenes de producción. Es un método muy difundido e indispensable en la joyería moderna, se obtienen piezas de gran complejidad y definición, así como, una importante reducción en el tiempo de trabajo al estandarizar la producción con solo algunas variantes.

Este proceso parte del diseño de cada pieza para la posterior elaboración de modelos patrones en cera a partir de un modelo de acero.

Elaboración del modelo. La pieza de joyería puede ser modelada a mano en cera de moldeo la cual se reviste en yeso para elaborar posteriormente el mismo, en oro o plata y poder vulcanizar. De la matriz de caucho se obtienen copias en serie de los modelos en cera.

Vulcanizado. Con el modelo en oro o plata se realiza un molde (matriz) de caucho vulcanizado ó siliconado, mediante una prensa en la cual se han colocado capas de caucho alrededor del modelo impregnado de desmoldante si es necesario, además de la presión mecánica se le suministra calor para que el caucho adquiera la forma del modelo.

Inyección de cera. Al molde de caucho se le inyecta cera de joyería, en un equipo que la suministra a temperaturas entre 70°C y 80°C, obteniendo así los modelos en cera.

Armado del árbol. Las reproducciones en cera son adheridas alrededor de un bebedero del mismo material y de mayor diámetro conformando un árbol con todas las piezas. El árbol se coloca en una base de caucho, que facilitara la posterior entrada de la aleación, la base esta acondicionada para ser depositada dentro de un cilindro de acero.

Revestimiento. El cilindro armado se cubre con una mezcla de revestimiento y agua (por cada 700 gramos de revestimiento se agregan 300ml de agua, para un cilindro de 40 piezas aproximadamente) y se somete al vacío para eliminar el aire contenido, una hora después el revestimiento se fragua y posteriormente se retira la base del cilindro. Cuando la pieza lleva muchas piedras y las piedras son muy pequeñas, para evitar costos, algunos joyeros las incrustan en el molde en cera; en este caso, se agrega un 2% de bórico con el fin de protegerlas en el momento de la fundición.

Calentamiento. El cilindro se somete a calentamiento con temperaturas entre 100 y 900 °C y tiempos controlados con el fin de eliminar la porosidad y aumentar la dureza del revestimiento y evaporar la cera, resultando un molde del árbol con las condiciones físico mecánicas ideales para el vaciado del metal. Algunas veces, se hace un precalentamiento en baño María para eliminar entre un 60 y

70% de la cera y posteriormente llevarlo al horno. Con este procedimiento, los cilindros pueden permanecer en el horno hasta 5 horas si se trata de fundición de plata, 6 horas para piezas pequeñas de oro, 8 horas árbol de 40 anillos en oro y hasta 12 horas para anillos de oro con piedras montadas.

Inyección de Metal. El metal fundido es introducido en el molde de revestimiento. En esta operación se pueden utilizar centrífugas que permiten un vaciado homogéneo de la aleación o se puede realizar también con una inyectora al vacío.

Limpieza. Después de solidificado el metal en el cilindro y luego de unos minutos (15 minutos si se realizó la inyección en centrifuga y de 6 a 7 minutos si se trabajó con bomba de vacío) al ambiente, se introduce el cilindro en agua. El choque térmico hace que se desprenda el árbol de metal, después de lo cual se limpia en un chorro de agua a presión para eliminar todos los residuos del revestimiento.

El árbol de piezas en oro o plata es lavado o limpiado mediante un baño en solución de ácido muriático al 29 % (por cada 500 ml de agua se agregan 200 ml de ácido) que dura aproximadamente 20 minutos. Esta solución es reutilizada durante 3 ó 4 meses y finalmente se vierte al alcantarillado.

En este momento, se le calcula la merma debida a la fundición. Debe ser del orden de 0.5% ó 0.6%.

Corte, Engaste y Acabado. Las piezas son cortadas del bebedero central con una segueta o cizalla mecánica, se someten a desbarbado para eliminar los restos del bebedero, a pulimento mecánico y se realiza el montaje de las piedras si es necesario.

Para realizar el engaste, la joya se asegura en una prensa de madera (antenaria de madera) para poder trabajarla, se debe hacer una “cama” de modo que la

pedra encaje y quede a ras con la superficie de la joya para colocar el “grano”, uña ó porción de metal que fija la piedra y posteriormente redondear los puntos puliendo la joya.

Pulimento. Debido a la complejidad de las piezas en este proceso se emplea el pulimento químico con Cianuro descrito en el proceso anterior.

Recubrimiento galvánico. Se realiza para preservar la superficie de la joya, resaltar el color de la misma.

Con este fin son utilizadas soluciones de Cianuro, hidróxido de sodio y Zinc por medio de electrólisis. Algunos tipos de recubrimientos son: Rodinado y Solución Dorada.

Lavado. El lavado final se realiza en un equipo de ultrasonido para eliminar toda la suciedad con soluciones jabonosas. Algunos joyeros hacen un lavado preliminar con soda acústica.

CONCEPTOS TÉCNICOS JOYERIA:

El oro es un metal muy blando y a menudo se realizan aleaciones con otros metales como la plata, el paladio, platino, níquel o cobre, para endurecerlo, sobre todo para su uso en joyería.

Al oro que contiene un porcentaje de plata, platino o paladio se le conoce como “oro blanco”. Cuando la aleación se realiza con cobre, le otorga un tono rojizo al oro.

Un quilate de un metal precioso representa la vigésima cuarta (1/24) parte de la masa total de la aleación que la compone. En el caso del oro si es de 18 quilates,

su aleación estaría hecha de 18/24 ó 3/4 partes de oro y tendría una pureza del 75%. Una moneda o lingote de oro de 24 quilates estaría fabricada de 24/24 partes de oro con una pureza de 99,9% y por lo tanto se trataría de oro puro.

Quilates (Ley)	Contenido de oro (Pureza)
24	99,9%
18	75%
14	58,3%
10	41,7%

Todos los objetos de joyería de oro están obligados por ley a llevar un sello para que los consumidores conozcan la pureza del oro utilizado.

La mayor parte de la industria mundial de la joyería utiliza oro entre 9 y 18 quilates. En los EE.UU. el mínimo de quilates para que un artículo se designe y se venda como joya de oro es de 10 quilates y en el Reino Unido de 9 quilates.

Para el caso de la plata se establece en partes por mil la plata pura tiene 1000ppm, la plata ley 925 corresponde a 92,5% de plata pura y a 7,5% de aleación.

Definición de “quilates” en gemología:

Quilate es el término utilizado para describir la unidad de peso de una piedra preciosa, incluidos los diamantes. Un quilate equivale a una quinta parte de un gramo. Los pequeños diamantes se describen a menudo con puntos, no en quilates. 100 puntos equivalen a un quilate (cada punto equivale a 0,01, centésimas de un quilate).

La palabra “quilate” deriva del griego “keration”, que es el fruto del árbol del “algarrobo”. Debido a que las semillas del algarrobo son uniformes en tamaño, se

adoptaron como unidad de medida para las piedras preciosas. Una semilla de algarrobo pesa 200 miligramos de promedio, así el peso de un quilate se fijó en 200 miligramos.

Definición de onza troy:

La 'onza troy' es la unidad de medida más comúnmente utilizada para pesar los metales preciosos. 1 onza troy equivale a 31,104 gramos, no confundir con la onza común de 28,3 gramos. 1 kg consta de 32.1507466 onzas troy. Es importante distinguir entre onzas comunes y onzas troy al comprar o vender oro plata.

Es importante tener en cuenta que los precios de referencia para el oro y la plata son establecidos diariamente desde Londres, para el oro en la actualidad, los 5 miembros de la 'London Gold Fixing Association fijan los precios del oro dos veces al día, vía telefónica. A las 10:30 AM y a las 3:00 PM, hora de Londres quedan fijados los precios diarios del oro. Para la plata el Silver Fixing lo establecen diariamente, a través de llamadas telefónicas, los tres miembros de la Silver Fixing Association, el Silver Fixing se cierra a las 12:00 hora de Londres. Estos precios son referente para la transacción de estos metales en los mercados internacionales. La unidad de medida de referencia es la onza troy, la cual equivale a 31,104 gramos.

ANEXO B. LISTADO DE CLIENTES POTENCIALES

CLIENTE POTENCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	WEB
Jewelers Stockroom Inc	Seybold Building Lower Arcade 36 N.E. 1st Street Suite 144	305-358-3959	www.jewelersstockroom.com
Pan American Gem Corp	139 NE 1st St Miami, FL 33132	(305) 371-4450	www.panamericangem.com
Jessica's Wholesale Jewelry	36 NE 1st St Miami, FL 33132	(305) 373-5223	
Edgewater Associates	169 E. Flagler, Suite 1123 Miami, FL 33131	(305) 373-8955	www.ewjewelry.com
Rubin's Gem & Jewelry	36 NE 1st St Miami, FL 33132	(305) 374-5816	
Lanshang Company	140 AVE 1st ST Miami, FL 33132	(305) 375-9558	www.lanshangco.com
Vero Vicenza	36 NE 1st St Miami, FL 33132	(305) 358-0855	
Suland Corp	36 NE 1st Ave Miami, FL 33132	(305) 372-2515	www.sulandjewelry.com
Anden Imports	1450 Brickell Bay Dr # 1111 Miami, FL 33131	(305) 359-3488	
Barberis Gems Inc	36 NE 1st St # 323 Miami, FL 33132	(305) 371-7355	
Miguel Laufer Jewelry	36 NE 1st St Miami, FL 33132	(305) 371-3800	
Saret Gold Wholesalers Inc	36 NE 1st St Miami, FL 33132	(305) 373-9199	www.ejewelrysource.com
Borox Corporation	40 NE 1st Ave Miami, FL 33132	(305) 579-0056	www.boroxmfg.us
Roberto Martinez Of Florida	111 NE 1st St # 605 Miami, FL 33132	(305) 379-1011	
Perfections Jewelry Corp	40 NE 1st Ave Miami, FL 33132	(305) 373-7070	

CLIENTE POTENCIAL	DIRECCIÓN	TELÉFONO	WEB
Barclay's Jewelers	36 NE 1st St Miami, FL 33132	(305) 371-3476	www.barclaysjewelry.com
Bella Pawn & Cash	12 NW 1st St Miami, FL 33128	(305) 577-0502	
Ely-M Jewelry	48 E Flagler St Miami, FL 33131	(305) 374-4100	www.elymjewelry.com
Venzi Jewelers	40 NE 1st Ave Miami, FL 33132	(305) 373-1602	
Jewelry And Fashion Accessories	777 NW 72nd Ave Miami, FL 33126	(305) 266-8305	
Next Fashion Jewelry	777 NW 72nd Ave Miami, FL 33126	(305) 261-2551	
Zack Trading Fashion Jewelry	4428 Pembroke Rd Hollywood, FL 33021	(954) 983-3331	www.zacktrading.com
FRANK JOYERIA	2059 SW 8TH STREET MIAMI FLORIDA 33135	305 6420007	www.frankjoyeria.com
BIJOUX TERNER	6950 NW 77 TH CT. MIAMI, FL 33166	305 5007500	www.bijouxturner.com
DOVER JEWELRY	169 East Flagler Street, Suite #1120, Miami, Florida	1-877-777-6111	www.doverjewelry.com
Me and Ro Jewelry	1901 Collins Ave, Miami Beach, FL 33139	(305) 672-3566	www.meandrojewelry.com
BUCHWALD JEWELERS	Seybold Building Arcade 36 N.E. 1st Street Suite 123	(305)3735283	www.buchwaldjewelers.com
Gray & Sons	9595 Harding Ave Surfside (Miami Beach), FL 33154	(305) 865-0999	www.grayandsons.com

**ANEXO C. REGISTRO FOTOGRÁFICO VISITA DE CAMPO A MIAMI.
DICIEMBRE 2013.**



Visita oficinas de Proexport en Miami.



Visita a Miami Free Zone



Visita a Instalaciones de JIS (Jewelry International Showcase)
en Boca Ratón Florida



Visita al Seybold Building en el Downtown Miami.



Agenda comercial con propietario de CI Joyas Ranelly



Agenda comercial en Seybold Building. Funcionario Proexport Miami y Propietario CI joyas Ranelly.

ANEXO D. REGISTRO FOTOGRÁFICO PARTICIPACIÓN FERIA JIS (JEWELRY INTERNATIONAL SHOWCASE). ENERO 2014. CENTRO DE CONVENCIONES MIAMI BEACH.



Lugar de realización de la Feria JIS



Montaje de Stand Feria JIS.



Expositores y Compradores Feria JIS



Entrada Feria JIS