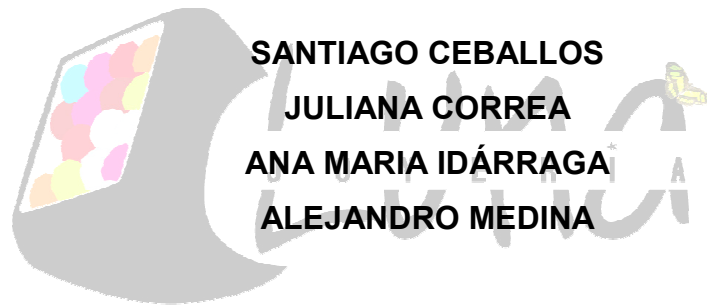


**PLAN DE MARKETING PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA QUE
ELABORA PIEZAS DE JOYERÍA QUE APOYAN ESTILOS DE VIDA
FEMENINA**



**SANTIAGO CEBALLOS
JULIANA CORREA
ANA MARIA IDÁRRAGA
ALEJANDRO MEDINA**

**Asesor:
ANDRÉS OCHOA**

**MEDELLIN
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO – CES
2008**

CONTENIDO

	Pág
1. PROPUESTA TITULO PLAN DE MARKETING	4
2. CONTEXTO ESTRATÉGICO	5
2.1 Misión	5
2.2 Objetivos corporativos	5
2.3 Público objetivo	5
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO	7
3.1 Análisis del sector	7
3.2. Competencia directa e indirecta	8
3.2.1 Competencia directa	9
3.2.2 Competencia indirecta	10
3.3 Análisis DOFA	11
4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	12
4.1 Objetivo general	12
4.2 Objetivos específicos	12
4.3 Hipótesis	12
4.4 Ficha técnica	13
4.4.1 Tamaño del universo	13
4.4.2 Tamaño de la muestra	13
4.5 Principales hallazgos	14
4.6 Estudio de viabilidad	16
5. PROPUESTA DE CREACIÓN DE EMPRESA	17
5.1 Determinación de Precio, Plaza, Promoción y Producto	17

5.2 Estrategia de segmentación	17
5.3 Estrategia de precio	18
5.3.1 Ejercicio para la definición de precios	20
5.3.2 Precios al público	20
5.3.3 Punto de equilibrio	21
5.3.4 Tips importantes sobre el precio	21
5.4 Estrategia de ventas	22
5.5 Estrategia de canales	22
5.5.1 Definición	22
5.5.2 Metodología de trabajo	24
5.5.3 Definición del proceso de ventas para el equipo de venta directa	25
5.6 Estrategia de exportación	26
5.6.1 Revisión arancelaria	26
5.6.2 Exploración del mercado	27
5.6.3 Países atractivos para la exportación de joyería	28
5.7 Plan de comunicaciones	29
5.8 Modelo de evaluaciones y métricas	31
5.8.1 Metas estratégicas	31
5.8.2 Plan de gestión comercial para ventas	32
6. CONCLUSIONES	33
BIBLIOGRAFÍA	35
ANEXOS	36
Anexo A. Lista de tablas	36
Anexo B. Lista de figuras	37
Anexo C. Detalle ejercicio de costos “Joyería Luna”	38

1. PROPUESTA TITULO PLAN DE MARKETING

Plan de marketing para la creación de una empresa que se dedique a la producción de piezas de joyería de alto valor percibido y moderado valor real, las cuales apoyan actitudes de vida femenina.

2. CONTEXTO ESTRATÉGICO

2.1 Misión

Apoyar por medio de piezas de joyería exclusivas, un estilo de vida en donde la belleza, originalidad y moda hacen parte fundamental de la experiencia ideal femenina.

2.2 Objetivos corporativos

- Apoyar a las mujeres en su deseo de verse cada días más modernas, originales y bonitas, como estilo de vida.
- Generar experiencias positivas en todos los contactos con los clientes.
- Resaltar el valor estratégico y oportunidad de negocio en la creación de joyas en plata y oro que sean de alto valor percibido pero moderado valor real.

2.3 Público objetivo

Perceptivamente se ha clasificado a los clientes de “Joyería Luna” con el siguiente perfil:

- **Sociodemográfico:** Mujeres jóvenes, aproximadamente entre los 25 y 35 años, de estratos 4, 5 y 6.
- **Psicográfico:** Tienen un estilo de vida definido que se concentra en el deseo de verse bien, modernas y originales, **que quieren darse gusto estando dispuestas a pagar por tener productos de calidad y exclusivos.**

Sin embargo como objetivo de la investigación se tiene el definir más acertadamente el público objetivo y la distribución de éste en diferentes segmentos por medio de los valores de compra y el uso que se le dará a las joyas.

Si bien el perfil demográfico seleccionado serán las mujeres entre los 25 y 35 años, se identificar otros dos grupos que serán catalogados como consumidores esporádicos; estos son:

- Hombres mayores de 25 años.
- Mujeres mayores de 35 años.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

3.1 Análisis del sector

Luna, mas que una joyería es una empresa que por medio de sus piezas exclusivas en materiales como el oro y la plata, a un moderado valor, logra apoyar una estilo de vida en donde la belleza, originalidad y moda hacen parte fundamental de la experiencia ideal femenina; bajo este contexto su competencia debe considerarse a partir de la posibilidad que diversos artículos cumplan con esta necesidad, definiendo así un panorama general de estudio y luego escenarios particulares de competencia directa e indirecta, con el fin de tener un análisis detallado y unos planes de acciones mas asertivos.

La joyería hace parte de la vanidad del ser humano, por esto es considerado como un artículo de lujo. En el caso de las mujeres, los aretes, anillos, brazaletes, pulseras y diferentes clases de joyas juega un papel importante en los accesorios que suelen llevar para diferentes eventos.

Este mercado en Colombia se puede dividir en tres tipos:

1. **Joyería tradicional:** La técnica ha sido aprendida por tradición y tras enseñanzas generacionales. Los principales materiales usados son el oro, la plata y las aleaciones de otros metales.

2. **Joyería de diseño:** Esta es el tipo de joyería más comercial. Acá se busca dar respuesta a las necesidades específicas de un mercado específico. Se presentan diseños tanto convencionales como innovadores en materiales como la plata, el oro, las piedras preciosas, la madera, entre muchos otros (bisutería).

3. **Joyería artística:** No se tiene en cuenta las necesidades del consumidor, solamente las necesidades de expresión del artista. En sus diseños no se tiene en cuenta la funcionalidad de la joya.

Las joyas elaboradas por Luna se encuentran dentro del tipo “Joyería de diseño”, ya que sus accesorios están dirigidos a suplir las necesidades específicas de un mercado definido a través de diseños innovadores que buscan estar acordes a las tendencias del mercado.

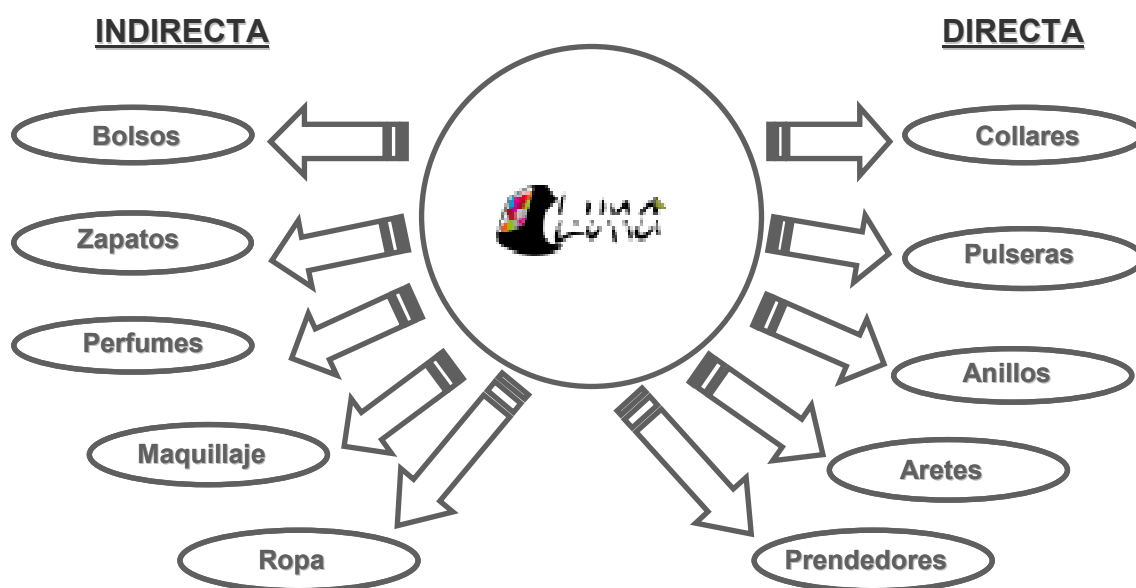
El mercado global de la joyería tiene un tamaño comercial de US \$72.000 millones, de los cuales Colombia aporta alrededor de US \$19 millones (0,7% del mercado global).

En Medellín el mercado de la moda y particularmente de los accesorios es sumamente amplio y en la mayoría de los casos son negocios informales los cuales no reportan sus estados financieros ante los entes regulatorios.

Teniendo en cuenta la falta de información financiera de este tipo de negocios y la incapacidad así para definir un marketshare de éstos y determinar unos principales competidores para el análisis, se considera, con ayuda de la investigación, determinar qué marcas ocupan las principales posiciones en las mentes de los posibles consumidores y así poder determinar de forma mas analítica el contexto competitivo de “Joyería Luna”.

3.2. Competencia directa e indirecta.

Figura 1. Esquema de competencia directa e indirecta



3.2.1 Competencia directa

La competencia directa son todas aquellas personas o empresas que tengan la capacidad de realizar accesorios como aretes, anillos, pulseras y collares, indiferente de los materiales en los que estos sean realizados. (Joyerías, almacenes de accesorios, talleres de joyería, venta directa e importadores); sin embargo como ya se ha mencionado no son sólo estos artículos de joyería quienes suplen la necesidad de apoyo a la belleza, moda y originalidad, también hay otro tipos de accesorios que según el momento, la necesidad específica o la persona pueden competir directamente con la joyería y estos serían la competencia indirecta.

Encontrar información sobre la competencia no es fácil, ya que la mayoría son personas naturales que se dedican a la creación de joyas; sin embargo es posible encontrar información como el volumen de ventas de las joyerías más grandes y reconocidas. La información sobre las ventas se especifica en la tabla 1.

Tabla 1. Ventas competencia directa

COMPETENCIA DIRECTA	VENTAS (miles de millones de pesos)		
	2004	2005	2006
Joyería Sterling	\$ 10,286,556	\$ 11,119,265	\$ 23,972,606
Galería Cano S.A	\$ 2,859,088	\$ 2,951,488	\$ 11,431,224
Finart S A	\$ 10,958,954	\$ 22,576,835	\$ 7,707,813

Tabla 2. Competidores directos identificados

JOYERÍAS	BISUTERIA	TALLERES	IMPORTADORES
Sterling	Sabor a mil	Arce joyas	Feel good
Tiffani	Ana Maria Restrepo	Arte y lujo	La botica
Intercontinental	Arte Sano	Chaverras taller	Centro Comercial el Hueco
Mercurio	Catty Campis	Costelación de joyas	
Claudia Fajardo	Fernanda Arias	Diseños y joyas Iván Escobar	
Triza	Lattimo	Disjoyas Maturana	
Clara Saldarriaga	Mila - Camila Echavarria	Dolphins joyeros	
Helena Aguilar	Pixel Púrpura	Jewelry hand made	
Pequeñas indulgencias	Patricia Restrepo	JJC taller de joyería	
Le´sentier switzerland	Mariana Londoño	Joyas Tamari	
Ego	Maria Camila Mesa	Joyangel	
Mercedes Salazar		Joyartec	
Galería Cano S.A			
Finart S A			

3.2.2 Competencia indirecta

Será todo negocio que no solamente venda accesorios sino que busque suplir la necesidad de que las mujeres se vean bonitas. Entre los ejemplos que se pueden encontrar están la ropa, bolsos, zapatos, correas, billeteras, cremas corporales, perfumes, maquillaje, entre otros; los cuales son de gran importancia para lograr el estilo que las clientes quieren tener y transmitir. De esta forma se encuentra que almacenes o personas que suplan esta necesidad también afectan el entorno del negocio. Este efecto puede ser tanto negativo como positivo; negativo porque están compitiendo por el walletshare de los clientes y positivo porque las joyas pueden

llegar a complementar la compra de un artículo de la competencia indirecta (Ejemplo: Un vestido nuevo necesita joyas acordes al estilo y al color del mismo). La mujer para verse bonita siempre necesitará de varios productos que llegaran a ser complementarios, lo cual hará que la mujer busque varias marcas que ayuden a suplir la necesidad planteada anteriormente.

3.3. Análisis DOFA

Figura 2. Análisis DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Capacidad de producción: Por tratarse de una empresa artesanal que no cuenta hasta el momento con una gran cantidad de recursos capacitados, si la demanda aumenta se corre el riesgo de no poder satisfacerla.</p> <p>Desconocimiento de la marca: Como la empresa está en una fase introductoria, actualmente tu marca no está posicionada en el mercado, siendo esta una debilidad ante su competencia.</p>	<p>Necesidades del Mercado: Actualmente la competencia está concentrada en realizar bisutería y no tiene cubierta la necesidad de joyas exclusivas y de calidad con precios asequibles</p>
<p>Capacidad Financiera: La empresa al momento no cuenta con un respaldo económico fuerte, que la apoye a realizar las acciones que la pueden ubicar en una buena posición en el mercado.</p> <p>Inventario: Como actualmente la empresa aun está comenzando y no tiene un respaldo económico fuerte, no cuenta con un stock de inventario importante lo que puede afectar los cambios en la demanda.</p>	<p>Mercados Internacionales desatendidos: Según estudios realizados en países diferentes a Colombia hay un potencial grande para la introducción de productos con similares condiciones a los nuestros, mas aun cuando tenemos el valor agregado de el poco valor real.</p>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<p>Propuesta de valor: Tiene la capacidad de crear joyería exclusiva de un alto valor percibido pero con un moderado valor real</p>	<p>Saturación del mercado: El sector de los accesorios en Colombia crece rápidamente por lo que es altamente competido.</p>
<p>Conocimiento del mercado: Aunque Joyería Luna lleva poco en el mercadeo, mucho tiempo se ha dedicado a conocer las necesidades de sus clientes, razón que la hace diferenciarse de sus competidores, creando soluciones a necesidades de sus clientes y no productos para colocar en el mercado.</p>	<p>Negocios irregulares: En el mercado se encuentra gran cantidad de contrabando y se presenta gran evasión de impuestos.</p> <p>Variación del precio de dólar: La totalidad de la plata es importada, al igual que otros materiales necesarios para la fabricación de las joyas.</p>

4. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1. Objetivo general

Determinar en las mujeres, los valores de decisión de compra y uso de accesorios, así como los atributos determinantes en la selección de la marca a quien se remiten al momento de una compra.

4.2. Objetivos específicos

- Determinar los valores de compra y uso de las mujeres en cuanto a las joyas y otros accesorios.
- Determinar los segmentos de “Joyería Luna” según afinidad en los valores de compra y uso.
- Reconocer los atributos que los diferentes segmentos quieren ver en una marca de joyería.
- Determinar la posición que tienen en la mente las personas publico objetivo de “Joyería Luna” de las marcas de la competencia.
- Identificar las necesidades de las mujeres en cuanto a la joyería (diseños, elementos, canales de venta, entre otros).

4.3. Hipótesis

Según el perfil de cada mujer, los valores de compra y uso de accesorios pueden variar, siendo para algunas algo cotidiano y sin importancia y para otras algo que hace parte de un estilo de vida.

4.4. Ficha técnica

4.4.1 Tamaño del universo

Según el ultimo censo realizado en el 2005, en Medellín, en donde se instalará la joyería inicialmente, hay 1'062.084 mujeres, de las cuales 30.412 tienen las características que inicialmente se consideraron como necesarias para ser publico objetivo, sin embargo para poder tener un análisis juicioso incluso para la definición del público objetivo para este caso el universo serán todas las mujeres de Medellín de estratos 4, 5 y 6.

Tabla 3. Censo poblacional Colombia por género

En Colombia según CENSO 2005		
Mujeres	21.317.479	51,40%
Hombres	20.156.215	48,60%

Tabla 4. Censo poblacional ciudades principales

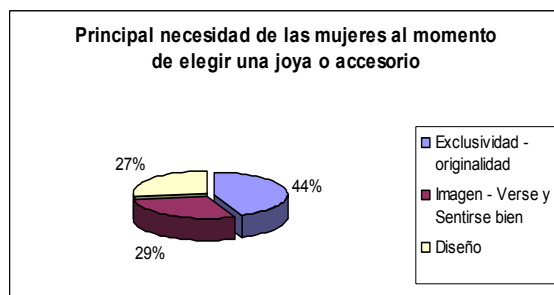
Ciudad	Población	Mujeres	Edades 25 a 34 años	Estratos 4,5y6
Medellin	2.049.462	1.062.084	164.561	30.412
Bogota	7.492.229	3.883.033	677.987	87.487
Cali	2.511.016	1.292.345	210.184	26.423
			1.052.732	144.322

4.4.2 Tamaño de la muestra

Para la investigación cuantitativa que tiene como objetivo “Determinar en las mujeres, los valores de decisión de compra y uso de accesorios, así cómo los atributos determinantes en la selección de la marca a quien se remiten al momento

de una compra” se tendrá un nivel de confianza del 95,5% y un margen de error del 1.5%. De acuerdo a estos valores la muestra a investigar será de 4.200 personas, sin embargo con una aplicación de 380 encuestas se puede obtener un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%; lo cual para el universo pactado es una muestra estadísticamente representativa.

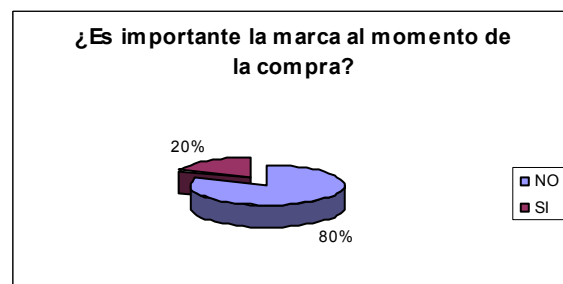
4.5 Principales hallazgos.



Dentro del diseño de la encuesta esta pregunta era de tipo “abierta” lo que de cierta forma afianza el concepto que se está atacando dentro de la marca que es hacer sentir exclusivas y bonitas a las mujeres.

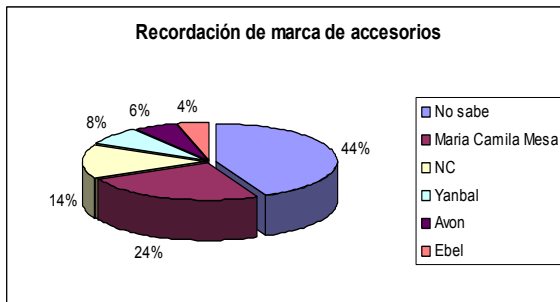


Se puede inferir que la variable costo es determinante a la hora de seleccionar joyas. Por lo tanto la estrategia de precio se deberá orientar a competir por precios en el mercado.



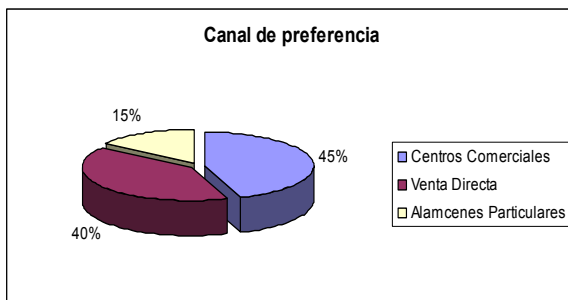
La marca no es el elemento diferenciador dentro de la categoría que se encuentra “Luna” (Joyerías). Si bien se quiere dar a conocer la marca y su propuesta de valor, ésta no será un factor determinante para influir en el momento de compra. Aunque

dentro del plan de mercadeo se realizará una propuesta de posicionamiento de marca, el esfuerzo no se centrará en esta estrategia.

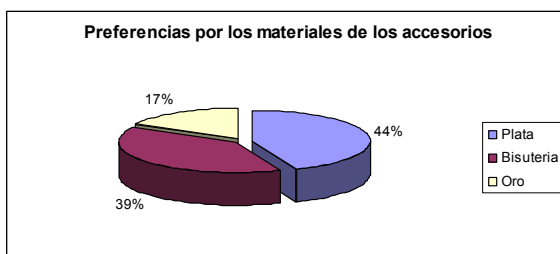


Para reforzar el concepto de que la marca no es un factor determinante en la selección de una joya, se puede inferir que las mujeres cuando se les pregunta por una marca específica de joyas y accesorios no encuentran fácilmente una

referencia. Sin embargo ya existen marcas con cierto grado de recordación como Maria Camila Mesa, Avon y Ebel.



Ya que la compra de joyas en su mayoría es impulsiva la venta directa y el punto de venta directo serán los canales a los cuales se le deberán apuntar todos los esfuerzos.



La plata si bien es el material más importante y elegido; se evidencia que el negocio de la bisutería es un fuerte competidor para el mercado de las joyas.

4.6 Estudio de viabilidad

Al momento de comenzar a vender las joyas producidas por Luna se realizó una serie de entrevistas y pruebas con los dueños del almacén “Florina”. Dichas pruebas eran necesarias para determinar si el perfil de joyas de “Luna” cumplía con el estándar definido por esta prestigiosa marca, además si estas eran llamativas y comerciales.

5. PROPUESTA DE CREACIÓN DE EMPRESA

5.1 Determinación de Precio, Plaza, Promoción y Producto

- **Precio:** Alto valor percibido, moderado valor real.
- **Plaza:** Ciudades principales de Colombia y mercado internacional con alta demanda de joyería.
- **Promoción:** Estrategias relacionales que permitan interactuar con los clientes consumidores para así conocer sus necesidades y poder realizar propuestas de valor que logren su fidelidad.
- **Producto:** Piezas de joyería exclusivas, en materiales innovadores con base en oro y plata.

5.2 Estrategia de segmentación

A partir de la investigación de mercados, se pudo identificar dos variables fundamentales a tener en cuenta por las mujeres al momento de comprar joyería, las cuales permitieron crear estos grupos de afinidad (segmentos) para poder tener propuestas de valor diferenciales, que permitan ser más eficientes y rentables.

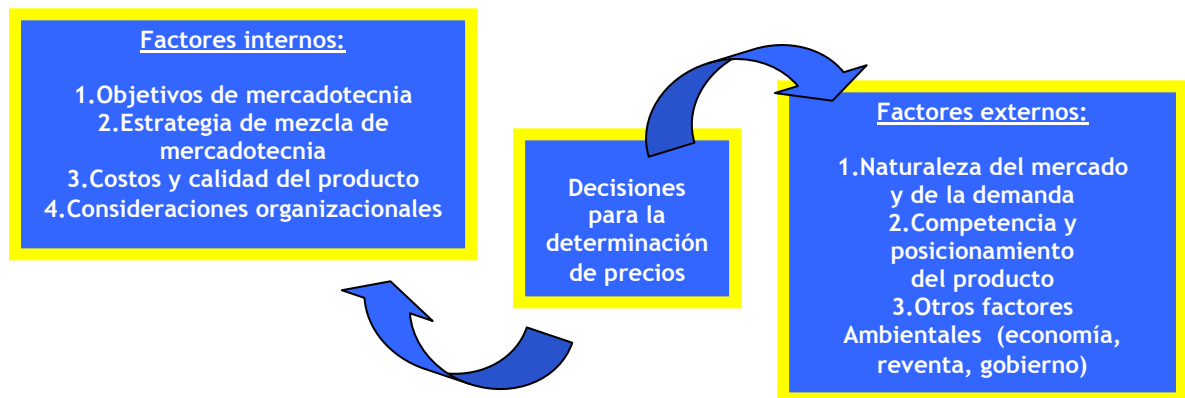
Estas variables fueron la necesidad que suple al momento de comprar una joya y el canal por donde se realiza la compra, de esta manera se proponen los siguientes segmentos:

- **Egocéntrica:** Es la mujer que le gusta tener accesorios exclusivos sin importar el valor, pues la hace sentirse única.

- **Especialista:** Es aquella mujer que puede tener un hábito de compra permanente de accesorios de colección pero que para ocasiones especiales como matrimonios, grados y demás, prefiere tener algo único y que vaya con su personalidad. Es una persona que tiene un nivel adquisitivo alto, el cual le permite mandar a hacer una joya de su gusto.
- **Impulsiva:** Es la mujer que le gusta comprar accesorios de moda pero que no los busca, la oportunidad en éste segmento es primordial, pues ella no va en busca del producto sino que se debe llegar a ella.
- **Marquillera:** Es la mujer que independiente del producto (moda o exclusividad) le importa tener algo de una marca posicionada en el mercado, esto con el fin de ser reconocida en la sociedad.

5.3 Estrategia de precio

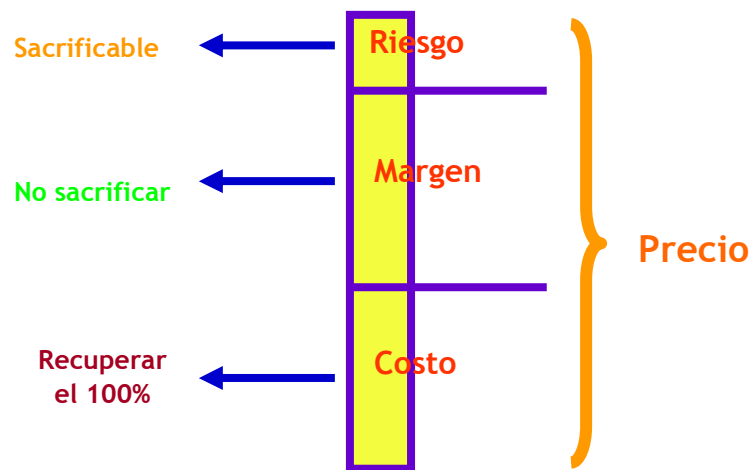
Figura 3. “Alto valor percibido, moderado valor real”



Posterior a la revisión de los factores interno y externos del negocio, y definir que la estrategia de precios y valor diferencial de “Joyería Luna” sería “Alto valor percibido, moderado valor real” era primordial verificar bajo un modelo de costos la viabilidad de llevar a cabo esta estrategia y definir para cada uno de los productos el precio más adecuado.

De esta manera se definió llevar a cabo para verificar el modelo de costos el método de “**Fijación de precios con base en el costo promedio**”; el cual consiste en agregar un sobreprecio razonable al costo promedio de un producto y para obtenerlo se divide el costo total entre las unidades que se produjeron y vendieron en ese período. Así, se obtiene una estimación del costo promedio por unidad para el siguiente año. Todo este ejercicio teniendo presente las premisas que se encuentran en la figura 3.

Figura 4. Premisas estrategia de precio



Teniendo claro la estrategia de precio para el negocio, el modelo y las premisas básicas para el establecimiento del mismo, se identificaron los costos variable, fijos, capacidad de producción y margen para así poder determinar los precios de venta al público y poder corroborar la viabilidad de la estrategia.

Tabla 5. Diagrama de costos

COSTO	DESCRIPCIÓN	VALOR
Costos Fijos	Transporte Arriendo Servicios Salarios	\$ 5,785,500
Costos Variables	Materia prima, excepto plata y oro	\$ 1,942,550
Capacidad de producción mensual (en unidades)	500	
Margen mínimo de ganancia por unidad	40%	
Margen de ganancia fuerza comercial	20%	

* Los anteriores costos son mensuales

5.3.1 Ejercicio para la definición de precios

Tabla 6. Ejercicio para la definición de precios

Variables	Joya 6 gramos	Joya 8 gramos
Valor plata + Costos	\$ 22,356	\$ 24,656
Ganancia bruta	\$ 14,904	\$ 16,437
TOTAL COSTOS Y MARGEN	\$ 37,260	\$ 41,094
Margen fuerza comercial	\$ 9,315	\$ 10,273
Precio de venta antes de IVA	\$ 46,575	\$ 51,367
IVA	\$ 7,452	\$ 8,219
PRECIO DE VENTA FINAL	\$ 54,027	\$ 59,586

5.3.2 Precios al público

JOYA 6 GRAMOS



➡ \$ 54.027

JOYA 8 GRAMOS



➡ \$ 59.586

5.3.3 Punto de equilibrio

Tabla 7. Ejercicio punto de equilibrio

	Costos fijos/ingreso marginal	
Punto de equilibrio en unidades	134	Produciendo 500 Unidades/mes
	Punto de equilibrio unidades * precio de venta	
Punto de equilibrio en \$	\$ 7,228,472	

5.3.4 Tips importantes sobre el precio

- Con el fin de tener un abastecimiento continuo es necesario tener 1,5 veces el inventario inicial, es decir $\$7'228.472 * 1,5 = \$10'842.708$

- El precio de venta no es posible controlarlo, es decir si la mercancía se revende ya sea nacional o internacional (por importaciones) y los compradores quieren aumentar el precio, “Joyería Luna” no tiene control sobre ese precio.
- A futuro se espera tener el personal de producción como costo variable, a los cuales se les realizará el pago por pieza producida. Este esquema podría optimizar la producción y reducir costos.
- A futuro se espera tener un esquema de outsourcing con supervisión permanente, esto tanto para la producción como para las ventas.

5.4 Estrategia de ventas

Figura 5. Esquema de fuerza de ventas

FUERZA DE VENTA DIRECTA	FUERZA DE VENTA ESPECIALIZADA	FUERZA DE VENTA TERCERIZADA
Esta fuerza de venta llega directamente al cliente, con un portafolio de productos (joyas) de colección, permitiéndole a éstos poder adquirir productos exclusivos y modernos, sin necesidad de irlos a buscar.	Son personas con un alto conocimiento del negocio y de las necesidades de los clientes para poder satisfacerlos. El objetivo de esta fuerza de ventas es poder transmitir a los joyeros las necesidades de los clientes para hacer joyas a la medida.	Es un equipo de venta que no depende directamente de la empresa y que está localizada en puntos de venta de terceros. Con este modelo se tiene planteado suplir las necesidades de aquellos clientes que buscan las joyas en lugares reconocidos y para quienes la marca es un factor primordial

5.5. Estrategia de canales.

5.5.1 Definición

Buscando hallar la mejor alternativa de canal de comercialización para la empresa se basaron las decisiones en la gestión propia de crear un equipo de ventas tomando como base la investigación del mercado, determinando la estrategia que tendrá el grupo, un tamaño específico y nichos de atención de cada miembro, evaluando la estructura del grupo, perfil y remuneración.

Adicionalmente se revisaron aspectos como información necesaria para el equipo, herramientas y procedimientos y finalmente se definió la operatividad del mismo.

Los parámetros están definidos en la figura 6.

Figura 6. Proceso de productividad para crear un equipo de venta directa para
“Joyería Luna”

CONOCIMIENTO	IMPACTO
Investigación de mercado: Basados en el estudio y análisis del sector se toma la decisión de crear un equipo de venta directa.	Contratación: Vendedora exclusiva, con honorarios por comisión. Consignación de la mercancía.
Análisis del proceso de venta: Se crea un procedimiento mediante el cual se estructuran las ventas, el manejo del modelo de consignación y la rotación del inventario.	Capacitación: El equipo de venta directa tendrá una capacitación que involucre contacto directo con los materiales y los productos de cada colección y se hará énfasis en los diferentes estilos de vida para que pueda dar una orientación correcta al cliente
Definición y compresión de segmentos: Se definen así: Mujer Egocéntrica, Mujer Especialista, Mujer Impulsiva y Mujer Marquillera.	Sistema de remuneración: 25% comisión sobre pieza vendida con regulación de precios al consumidor final
INVERSION	SISTEMA
Estrategia del equipo de venta: Se define un equipo de 5 vendedoras, bajo el modelo de consignación, el foco de la estrategia es atacar todos los segmentos descritos en la investigación.	Remuneración integrada a la estructura de costos y gastos de la empresa, alineación de procesos, datos, herramientas de trabajo y procedimientos establecidos para la operatividad del equipo, rangos de jerarquía y dependencia.
Estructura: 5 personas que dependen directamente, como punto de partida, del área de producción.	Herramientas empleadas para la estructuración del equipo, básicamente informáticas y financieras.

“Joyería Luna” basará su canal principal de comercialización en la venta directa con una estructura inicial de 5 personas, e involucrará el manejo de redes interviniendo los diferentes segmentos ya analizados.

Los márgenes de intermediación asignados al proceso de comercialización serán del 25%, se tendrá un solo nivel de fuerza de ventas lideradas inicialmente por el área de producción estableciendo un proceso de asignación de producto según las metas fijadas para cada una de las vendedoras.

5.5.2 Metodología de trabajo

Cada uno de las personas que laboran en el canal tendrá un mostrario de la colección de temporada de “Joyería Luna”, el cual se actualizará mensualmente. Se manejarán colecciones de 10 referencias que de acuerdo a los niveles de capacidad de producción de la empresa corresponden a 500 unidades, las cuales se asignarán involucrando una parte complementaria al canal principal que será un punto de venta de terceros; de la siguiente forma:

- Local “Florina”: 200 Unidades.
- Red de distribución directa: 300 Unidades (50 Unidades por vendedora).

El área de producción de “Joyería Luna” establecerá como procedimiento único de distribución de productos el siguiente orden:

A. La venta se manejará bajo el esquema de consignación, liquidable quincenalmente, con cierres mensuales en cada cambio de colección, la vendedora deberá consignar a la cuenta asignada su corte quincenal reportando vía electrónica las referencias y cantidades vendidas de su inventario permanente.

B. Entrega de mostrarios: Para el arranque de cada colección se despachan 10 referencias, de a 5 unidades por referencia para un total de 50 unidades por vendedora.

C. El día lunes se reciben los pedidos de cada una de las vendedoras vía internet, reportando las especificaciones de referencia, color y cantidad.

D. La producción será entregada el domingo siguiente a cada vendedora según su pedido.

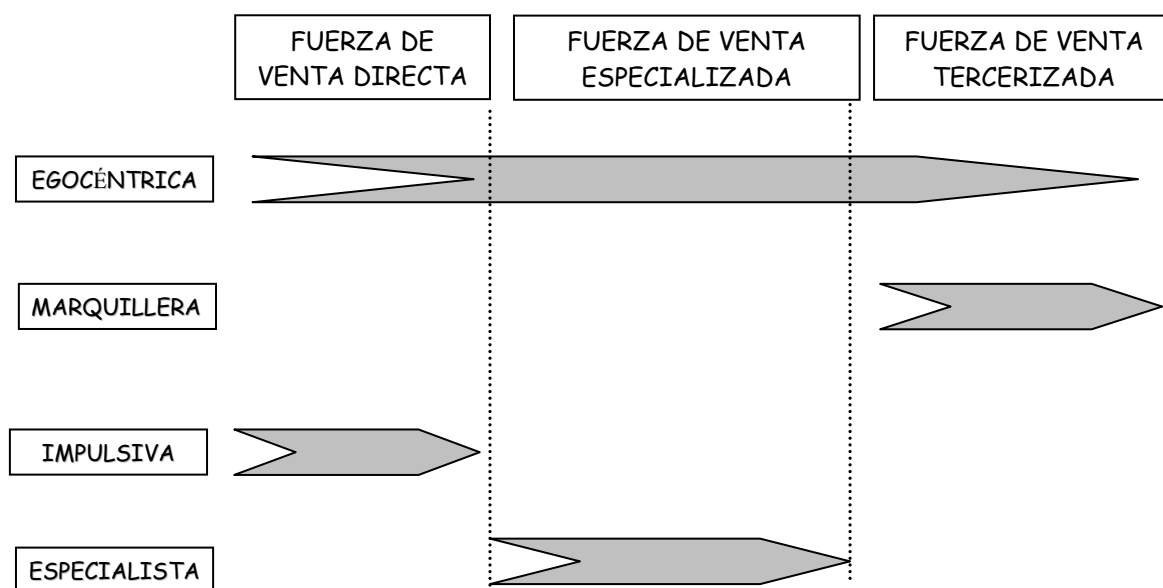
E. Los cambios de colección se harán el ultimo lunes de cada mes, donde se recibirán los sobrantes de la consignación inicial y se entregaran las nuevas referencias, las unidades de la colección pasada entrarán a formar parte del inventario activo del local “Florina”.

5.5.3 Definición del proceso de ventas para el equipo de venta directa

Figura 7. Aspectos a tener en cuenta para la definición del equipo comercial



Figura 8. Canales por los cuales se atenderá cada segmento



5.6 Estrategia de exportación

Para la construcción de la estrategia de exportación de los productos de “Joyería Luna”, se analizaron las siguientes variables:

- Revisión de la posición arancelaria.
- Exploración del mercado.
- Definición de la plaza más apropiada para la estrategia de exportación.
- Diseño logístico para la implementación de la estrategia.
- Definición del precio por producto según la ruta de exportación.
- Definición de la estrategia de publicidad para el producto seleccionado.

5.6.1 Revisión Arancelaria

Con el fin de basarse en una información unificada en el mercado, se revisó la guía arancelaria, identificado que la posición de los artículos elaborados por Luna es:

Posición 711311: “*Artículos de joyería y sus partes de plata, incluso revestida o chapada de otro metal precioso (plaque)*”

5.6.2 Exploración del mercado

Por medio de la información que presentaban los diferentes países en el tema de importación de joyería se estudiaron las siguientes variables:

- Participación en el mercado.
- Crecimiento del mercado (Crecimiento de las importaciones).
- Tamaño del mercado local.

De esta manera se seleccionaron 3 países como candidatos para la definición del país más atractivo frente a la importación de joyería.

Tabla 8. Ranking de participación en las importaciones a nivel mundial

PAIS	US \$2006 CIF	CRECIMIENTO 2005-2006	PARTICIPACIÓN
ESTADOS UNIDOS	\$ 1,196,138,228	16,09%	51,49%
ALEMANIA	\$ 263,003,290	7,26%	11,32%
REINO UNIDO	\$ 179,495,232	9,16%	7,72%

Debido a que “Joyería Luna” no puede atender la demanda de países tan grandes como los top tres de importadores de Joyería, se seleccionó los tres países con mayor crecimiento en este rubro pero que tuvieran un tamaño de mercado acorde con el volumen posible de producción de la empresa.

Tabla 9. Ranking de crecimiento en importaciones de joyería a nivel mundial

PAIS	US \$2006 CIF	CRECIMIENTO 2005-2006	PARTICIPACIÓN
ECUADOR	\$ 362,000	214,78%	0,015%
VENEZUELA	\$ 3,292,133	89,14%	0,141%
COSTA RICA	\$ 830,624	78,47%	0,035

5.6.3 Países atractivos para la exportación de joyería

Tabla 10. Países seleccionados para el análisis de mercado a exportar

PAIS	GRAVAMEN GENERAL	IMPUESTOS	ARANCEL
ECUADOR	20%	IVA: 12%	0%
		FODINFA: 0,5% CIF	
		TASA MODER.: 0,10%	
VENEZUELA	20%	IVA: 15%	0%
		TSA: 1% CIF	
COSTA RICA	14%	IV: 13%	14%
		Ley 6946: 1%	

Una vez analizada la tabla 10 se procedió a seleccionar a Ecuador como país objetivo de la exportación de las joyas.

Si bien se seleccionó un solo país, para el ejercicio de exportación no se descartarán los demás países. Una vez “Joyería Luna” haya adquirido la suficiente experiencia en el mercado internacional se podrá pensar en ampliar su volumen de exportaciones a otros países.

Las siguientes fueron las razones por las cuales se seleccionó a Ecuador:

- Los grandes productores de joyas locales (Ecuador) se enfocan en el mercado internacional, dejando el mercado local en pequeños productores artesanales.
- Ecuador actualmente exporta el 94% de la producción interna de joyas.
- La importación de joyas ha venido creciendo en los últimos años de manera importante (215% durante el período comprendido entre los años 2005 y 2006).

- No existen aranceles para exportar a Ecuador por ser miembros de la CAN (Comunidad Andina de Naciones).
- Colombia ocupa el sexto lugar en exportaciones de joyas a este país (US\$ 6.000) y sus exportaciones han venido creciendo desde el 2005 con una tasa anual del 50%. Ubicándose por detrás de países no miembros de la CAN y detrás de Perú, país mucho menos competitivo que Colombia en este sector; por lo que se puede evidenciar un potencial de negocio y de crecimiento.
- Se cuenta con buenas rutas de acceso (Terrestre, marítimo y aéreo) a los principales mercados (Guayaquil, Cuenca y Quito). Inicialmente la ruta a explotar sería la aérea, ya que la comercialización es más económica.
- Dolarización de la economía, incrementándose el nivel adquisitivo del ecuatoriano.
- Oportunidad de ingresar con nuevos productos ya que en el mercado local se consume gran cantidad de bisutería.
- Tamaño del mercado interno: US \$6'052.007 (Estudio 2002 Proexport).
- Nuevas necesidades de la población joven de Ecuador.
- El 65% de la población es mestiza; lo que facilita la compra de este tipo de joyas. En el caso de que si fuera en su mayoría población indígena habría que eludir un posible obstáculo por sus preferencias a lo artesanal.

5.7 Plan de comunicaciones

Como se mencionó anteriormente “Joyería Luna” ha seleccionado la venta directa y la venta a través de terceros (“Florina”) como sus canales de comercialización. Si

bien el primero será en el cual se basarán todos los esfuerzos, el segundo servirá para el posicionamiento de la marca en el mercado.

Para la venta directa se diseñará todo tipo de material de merchandising (mostrarios, folletos, catálogos, flyers, brochures, tarjetas de presentación, boletines, entre otros). El lenguaje a utilizar en cada una de las piezas de merchandising diseñadas será juvenil, sofisticado, cercano y emocional. Todos estos materiales le permitirán al equipo comercial tener un mayor conocimiento del producto durante la etapa de asesoría y venta y acercarán al cliente al producto, ya que podrán sentir, observar y probar las joyas.

Para la fuerza de ventas tercerizada (Ejemplo: vendedoras del almacén Florina) se desarrollará una estrategia para captar la atención del cliente por medio de su exhibición. El objetivo es que este personal use las joyas diseñadas por Luna durante su labor comercial dentro del almacén, de forma que los clientes sientan que las joyas son recomendadas y de alguna forma mostrar las diferentes tendencias y usos de los diseños.

La participación en las distintas ferias de joyería y de moda será también un escenario a explotar por la marca. Además, no solamente será la participación, sino también la visita a estas ferias con el objetivo de observar las distintas tendencias del mercado nacional e internacional.

Los eventos nacionales de Colombiamoda, Colombiatex y Expojoyas serán las ferias nacionales seleccionadas para realizar la labor comercial y de relaciones públicas. En el ámbito internacional será la feria de Cuenca, Ecuador llamada “Excelencia artesanal”.

La página web obviamente será otro medio por el cual se llegará a nuestros clientes. En esta página aparte de encontrar toda la historia de la marca y los puntos donde el cliente puede solicitar la visita de un comercial y demás información de contacto, se tendrán fotos de las joyas que se encuentran dentro de las

colecciones lanzadas, los materiales en los cuales están hechas y las tendencias del mercado.

5.8 Modelo de evaluaciones y métricas

5.8.1 Metas estratégicas

- **Crecimiento:**

Joyería Luna estima como meta estratégica de crecimiento durante el primer semestre de funcionamiento un porcentaje del 30% frente a su producción inicial distribuido mensualmente como se muestra en la tabla 8.

Tabla 8. Crecimientos mensuales de producción proyectados

MESES	CRECIMIENTO
MES 1	0%
MES 2	5%
MES 3	5%
MES 4	5%
MES 5	5%
MES 6	10%

Se tiene como premisa que el equipo de ventas crecerá proporcional a la producción y la oportunidad de apertura de nuevos mercados.

- **Otros indicadores de rentabilidad y eficiencia.**

ROE y GMROI ayudaran a controlar la inversión en la materia prima y la rotación de la producción.

5.8.2 Plan de gestión comercial para ventas

- **Medición de ventas**

Enfocado en el cliente, el plan de gestión comercial para la fuerza de ventas presenta como indicadores los siguientes aspectos: Número de clientes atendidos con venta, número de clientes atendidos con recompra, cumplimiento de presupuesto de venta por vendedora. Basados en estos resultados, los vendedores que laboran bajo un modelo de contrato por honorarios se traducirá en una comisión de las ventas. Recibirán por su gestión incentivos de la siguiente forma:

- Ventas desde 1 hasta 50 unidades representaran un 20% de comisión.
- Ventas desde 51 hasta 100 unidades representaran un 22.5% de comisión.
- Ventas desde 101 hasta 150 unidades representaran un 25% de comisión.

Lo que implica una inversión en motivación de la fuerza de ventas del 5% del margen de contribución del modelo de empresa, que se traducirá en un incremento gradual de las ventas que sume a las expectativas de crecimiento adelante mencionadas.

- **Medición de gestión de puntos de terceros**

La rentabilidad por metro lineal en locales de terceros que se utilizaran para posicionar la marca como es el caso de Florina, será el indicador de gestión de este modelo de distribución el cual contará con un incremento de inventarios disponible en la medida del progresivo aumentó de las ventas totales del local, esta medición no contempla un incremento en la comisión pagada al establecimiento ni incremento en los cánones de arrendamientos ya establecidos.

6. CONCLUSIONES

- La participación de “Joyería Luna” en el almacén “Florina” hace parte de la estrategia de posicionamiento de marca, ya que los esfuerzos y la metodología de ventas estarán enfocados en la venta directa, donde se encontró el verdadero potencial de mercado.
- Hoy “Joyería Luna” está en la capacidad de producir 500 unidades, las cuales representan su punto de equilibrio, pero es muy importante focalizar los esfuerzos en la capacidad de producción, ya que esta es una de sus debilidades y por referenciación se concluyó que la falta de capacidad de producción es uno de los principales motivos de quiebra de las pequeñas empresas.
- Uno de los aspectos mas importantes en el negocio de joyas y posiblemente el diferenciador y por lo tanto la consecuencia del éxito del negocio, es la investigación, análisis y conocimiento del mercado y del cliente. Conocer las tendencias, los gustos y la moda hacen parte de la estrategia más importante de “Joyería Luna”. Este punto es donde precisamente se debe invertir gran parte del capital generado.
- La presencia en las ferias de moda es una de las principales estrategias que “Joyería Luna” debe implementar, tanto con su participación, como con la visita y presencia, con el fin de conseguir nuevos clientes, aliados de negocio y contactos estratégicos. Esta es la puerta para la creación de nuevos negocios y así potencializar su crecimiento.
- El éxito de este plan de mercadeo está basado en la claridad de la misión y visión del negocio, entendiendo esto como la orientación a servir al cliente conocido y al potencial, apoyados en la investigación de mercado, la penetración y desarrollo de la Joyería en Colombia, la segmentación, los objetivos claros, medibles y

alcanzables, planes ejecutables, programas y presupuestos que guíen con adecuado seguimiento y desempeño a la empresa y a la marca hacia el cumplimiento de sus logros.

BIBLIOGRAFÍA

Páginas web consultadas:

- Almacén Florina: www.facebook.com/group.php?gid=20226611088
- Instituto Colombiano de Normas Técnicas: www.icontec.gov.co
- Proexport Colombia: www.proexport.com.co
- Superintendencia de Industria y Comercio: www.sic.gov.co
- Superintendencia de Sociedades: www.supersociedades.gov.co

ANEXO A

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ventas competencia directa.	
Tabla 2. Competidores directos identificados.	
Tabla 3. Censo poblacional Colombia por género.	
Tabla 4. Censo poblacional ciudades principales.	
Tabla 5. Diagrama de costos.	
Tabla 6. Ejercicio para la definición de precios.	
Tabla 7. Ejercicio punto de equilibrio.	
Tabla 8. Ranking de participación en las importaciones a nivel mundial.	
Tabla 9. Ranking de crecimiento en importaciones de joyería a nivel mundial.	
Tabla 10. Países seleccionados para el análisis de mercado a exportar.	
Tabla 11. Crecimientos mensuales de producción proyectados.	

ANEXO B

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Esquema de competencia directa e indirecta.	
Figura 2. Análisis DOFA.	
Figura 3. “Alto valor percibido, moderado valor real”.	
Figura 4. Premisas estrategia de precio.	
Figura 5. Esquema de fuerza de ventas.	
Figura 6. Proceso de productividad para crear un equipo de venta directa.	
Figura 7. Aspectos a tener en cuenta para la definición del equipo comercial.	
Figura 8. Canales por los cuales se atenderá cada segmento.	

ANEXO C

DETALLE EJERCICIO DE COSTOS “JOYERÍA LUNA”

COSTOS VARIABLES			
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	TIEMPO DE DURACION	PRECIO TOTAL
Plata	\$ 1150 gramo		
Aloe	\$ 200 gramo		
Gas	\$ 25,000	3 meses	\$ 12,500
Aceite 3 en 1	\$ 6,000	5 meses	\$ 2,400
Candela	\$ 400 unidad	2 meses	\$ 400
Laminador	\$ 800,000	2 años	\$ 33,333
Foredon	\$ 800,000	2 años	\$ 33,333
Colbon	3,600	1 mes	\$ 7,200
Papel mantequilla	\$ 100	1 mes	\$ 500
Tinta impresora	\$ 14,000	1 mes	\$ 28,000
Seguetas	\$ 4,500	4 docenas	\$ 18,000
Lijas de 240	\$600 unidad	3 hojas al mes	\$ 600
Lijas de 280	\$600 unidad	3 hojas al mes	\$ 600
Lijas de 600	\$600 unidad	3 hojas al mes	\$ 600
Soldadura	\$ 6,150	1 mes	\$ 6,150
Flux	\$ 10,000	6 meses	\$ 3,333
Pincel	1,000	2 meses	\$ 1,000
Jabon tombola	\$ 8,000	2 meses	\$ 8,000
Felpa brillo	\$ 6,000	4 meses	\$ 3,000
Crema felpa	\$ 10,000	4 meses	\$ 5,000
Palitos madera	\$ 2,000	3 meses	\$ 1,333
Porta lijas	\$2500 unidad	1 mes	\$ 5,000
Hilera	\$ 300,000	3 años	\$ 8,333
Brocas	\$800	1 mes	\$ 9,600
Troquel topos	\$ 90,000	3 meses	\$ 30,000
Vaselina	\$ 3,000	2 meses	\$ 3,000
Gas soplete pequeño	\$ 10,000	1 mes	\$ 10,000
Empaque	\$ 500	1 mes	\$ 250,000
Piedra lumbre	\$ 5,000	3 meses	\$ 3,333
Porcelana	\$ 8,000	3 meses	\$ 8,000
Comisión Florina	\$ 1,200,000	1 mes	\$ 1,200,000
Topos mariposa	\$ 500	según ventas	\$ 250,000

COSTOS FIJOS			
PRODUCTO	PRECIO UNITARIO	TIEMPO DE DURACION	PRECIO TOTAL
Arriendo local para taller	\$ 500,000	1 mes	\$ 500,000
Arriendo Florina	\$ 1,000,000	1 mes	\$ 1,000,000
Servicios	\$ 200,000	1 mes	\$ 200,000
Pago personal	\$ 3,624,000	1 mes	\$ 3,624,000
Auxiliar administrativa	\$ 461,500	1 mes	\$ 461,500