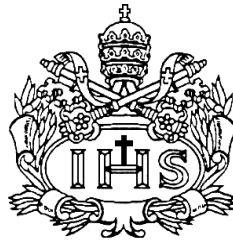




**FORMULACIÓN DE UN PLAN EXPORTADOR PARA LA
EMPRESA COLOMBIANA ZAARI**

PAOLA ANDREA ROJAS ESCOBAR

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TALLER DE GRADO II
2009**



**FORMULACIÓN DE UN PLAN EXPORTADOR PARA LA
EMPRESA COLOMBIANA ZAARI**

PAOLA ANDREA ROJAS ESCOBAR

**Proyecto de grado para optar para el título de:
Administrador de empresas**

**Asesor:
JAIME HUMBERTO SIERRA GONZALEZ**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
TALLER DE GRADO II
2009**

TABLA DE CONTENIDO

Introducción	
Antecedentes y planteamiento del problema	
Justificación del proyecto	
Objetivos	
Metodología	
CARTA DE AUTORIZACIÓN DEL AUTO PARA LA CONSULTA, LA REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL TEXTO COMPLETO. 5	
Bogotá, D.C., Febrero 27 de 2009	5
1 CAPITULO I: MARCO TEORICO.....	18
2 CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO	27
2.1 ENTORNO NACIONAL	27
2.1.1 Macroeconómico.....	27
2.1.2 Demográfico y social.....	30
2.1.3 Político	32
2.1.4 Tecnológico.....	36
2.2 ANALISIS INDUSTRIAL.....	37
2.2.1 Descripción general de la cadena productiva	38
Sector minero: Oro.....	40
Sector minero: Plata.....	43
Sector joyería y bisutería.....	44
2.2.2 Grado de atractividad de la industria	56
2.3 ACUERDOS COMERCIALES	60
2.4 DOFA	62
2.5 CONCLUSIONES.....	63
3 CAPITULO III: ANÁLISIS INTERNO DE ZAARI.....	64
3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL	64
3.1.1 Historia, misión, visión y objetivos de Zaari	64
3.1.2 Estructura Organizacional.....	69
3.2 ANÁLISIS ESPECÍFICO	71
3.2.1 Productos y sus características	71
3.2.2 Grupo estratégico	75
3.2.3 Cadena de valor.....	79
3.2.4 FINANZAS	92
3.2.4.1 Políticas financieras.....	93
3.2.4.2 Razones financieras	93
3.3 CONCLUSIONES.....	98
4 CAPITULOS IV: ANALISIS DE MERCADOS OBJETIVOS POSIBLES	99
4.1 Análisis estratégico de los mercados objetivos	101

India	103
China.....	105
Estados Unidos	109
Italia.....	115
Reino Unido	116
4.2 Modalidades y formas de penetración de mercados.....	118
4.3 CONCLUSIONES.....	121
5 RESULTADOS Y CONCLUSIONES	122
6 RECOMENDACIONES	123
7 ANEXOS	125
7.1 Anexo 1: LEY 590 DE 2000 (Julio 10).....	125
7.2 Anexo: Cadena productiva de la industria de la joyería , metales , piedras preciosas, bisutería en Colombia.....	127
7.3 Anexo: Estructura simplificada del sector de metales y piedras preciosas, joyería, bisutería y orfebrería.	127
7.4 Anexo: Histórico producción de plata en Colombia.....	128
7.5 Anexo: Producción de plata en Colombia por departamentos.	129
7.5.1 Anexo: El precio en dólares de una onza troy (31,1 gramos) en los últimos diez años.	130
7.6 Anexo: Producción, exportación e importación del sector.....	130
7.7 Anexo: Clasificación arancelaria del sector de la joyería	131
7.8 Anexo: Exportaciones Colombianas, No tradicionales por destino	132
7.8.1 Exportaciones de los principales productos del sector por destinos ..	133
7.9 Anexo: Tramites para la exportación de joyería	134
8 BIBLIOGRAFIA	142



INTRODUCCIÓN

Cuando una empresa se plantea entrar a los mercados internacionales, inmediatamente se establece un nuevo desafío para las personas que se lo propongan, debido a que este proceso, que va desde las exportaciones directas hasta las inversiones directas en el extranjero, implica un estudio de las capacidades internas empresariales, un estudio de mercados extranjeros y sobre todo un proceso de toma de decisiones complejo. Es por esta razón, que de la internacionalización se desprende un proceso estratégico que comprende todas las áreas funcionales de la empresa y además, requiere de que la persona encargada directamente del proceso, sea consagrada, dedicada, tenga entusiasmo y preparación para obtener los objetivos propuestos, con habilidades para tomar riesgos en momentos de incertidumbre e inseguridad, con determinación para que las ideas se lleven a su último punto de ebullición, con conocimiento macro y micro sobre el negocio y sus competidores, proveedores y clientes, y por último sea completamente realista, práctico, flexible e innovador, ya que cuando un individuo con los atributos y características señaladas, decida incursionar en nuevos mercados, generará competir eficaz y eficientemente en los negocios internacionales.

Este trabajo busca identificar aquellos retos que debe enfrentar una pequeña empresa del sector de la joyería en Colombia para participar en los mercados internacionales, porque se demostrara, que concebir un plan exportador, requiere fortalecer todos los procesos de gestión administrativa y operativa, implicando nuevos proceso de competitividad e innovación empresarial, en el que se desarrollen retos que encierren procesos más eficientes, productos de mayor calidad y una estructura de costos eficaz, implicando una serie de pasos y métodos que se interrelacionan entre sí y que involucran diferentes factores y actores.

Al formular un plan de internacionalización de joyas, se deja un legado valioso a la empresa Zaari Joyas; beneficiaria directa del estudio. No obstante, no es la única que recibe los beneficios y aportes que el trabajo dejará. También, al lograr implementarse un plan de internacionalización, Colombia contará con otra Pyme y otra empresa nacional que tome la decisión de abrirse a nuevas oportunidades de mercados internacionales, aumentando el PIB y generando un bienestar social para la comunidad y una mejor calidad de vida.



Conjuntamente, se tomarán en cuenta todos los conocimientos aprendidos y brindados por la Pontificia Universidad Javeriana, en el transcurso del pregrado y se llevarán a la práctica como un aporte personal que pueda brindarle a la empresa de mi familia una estabilidad a largo plazo.

ANTECEDENTES Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La política de proteccionismo económico que envolvió a Colombia durante varias décadas antes de los años 90, en el que la imposición de aranceles e impuestos a las importaciones encarecían los productos extranjeros, había generado como resultado que la industria nacional se volviese poco competitivo, que los precios de los productos nacionales incrementaran con el tiempo y que el control de calidad se deteriorara a medida que no existía una competencia fuerte (Biblioteca Luis Ángel Arango). Fue desde inicios de la década de los años noventa en Colombia cuando se implementó una política de apertura económica impulsada por el gobierno, que dio paso a la integración de la economía global y a un cambio radical en lo que sería en adelante, la nueva forma de administrar los recursos.

Es precisamente por el proceso de inserción de la economía colombiana al mundo, la razón por la cual Colombia debe tener la prerrogativa para generar una respuesta que implique competitividad, desarrollo y crecimiento. Estos tres conceptos se enlazan al entender la definición de cada uno de ellos. La competitividad empresarial se entiende como la capacidad de generar ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una posición en el mercado. El desarrollo económico es la evolución progresiva de una economía hacia mejores niveles de vida (Diccionario RAE, ed, 200x.) Y el crecimiento económico se relaciona a varios factores que son representados en un aumento de la producción de bienes y servicios, un mayor consumo, ahorro e inversión, que traen como consecuencia un alza en los estándares de vida de la población. Entre mayor sea la competitividad empresarial, mayor será el desarrollo económico y a su vez, éste tendrá implicaciones positivas al crecimiento de una economía. Sí se tiene en cuenta que la gran ola de competencia generada por la introducción de productos extranjeros al mercado nacional tiene grandes implicaciones, los instrumentos necesarios que deben ser usados tanto por el Estado como por el sector privado; en sus diferentes instancias, deben ser lo suficientemente dinámicos para que la competitividad se dilate de tal manera, que enfrente a un mercado con exigencias innovadoras y continuas por



medio de la exportación de valor agregado, generando repercusión en el mejor uso de los recursos y promoviendo que el desarrollo y el crecimiento aumenten, viéndose reflejados en la creación de procesos de aprendizaje por parte del capital humano, forjando como resultado bienestar y calidad de vida de los habitantes.

Por tanto, la inserción en mercados internacionales por parte de los países en vía de desarrollo como Colombia es un reto: ¿Cómo puede una empresa colombiana, especialmente si es una pyme del sector de la joyería, entrar a participar la nueva dinámica de internacionalización?

JUSTIFICACION DEL PROYECTO

Cuando una empresa se plantea entrar a los mercados internacionales, inmediatamente se establece un nuevo desafío para las personas que se lo propongan, debido a que este proceso, que va desde las exportaciones directas hasta las inversiones directas en el extranjero, implica un estudio de las capacidades internas empresariales, un estudio de mercados extranjeros y sobre todo un proceso de toma de decisiones complejo. Es por esta razón, que la internacionalización implica un proceso estratégico que comprende todas las áreas funcionales de la empresa y, además, requiere consagración, dedicación, entusiasmo y preparación para obtener los objetivos propuestos.

La internacionalización empresarial, hoy en día, más que una alternativa empresarial, se consideran una necesidad para aquellas empresas que buscan su supervivencia, crecimiento y rentabilidad en el largo plazo que cada vez más presencian la globalización, ya que el nuevo entorno implica una lucha constante en la que se deben valer de innovación, investigación, indagación, exploración y cambios que forjarán implícitamente continuos y dinámicos factores competitivos dentro de la compañía.

Los beneficios potenciales que traen consigo el proceso de internacionalización para una pequeña empresa Colombiana se basan en:

- a) Conseguir un mayor rendimiento a partir de sus habilidades distintivas o competencias claves, por lo que se aprovechan las ventajas comparativas y se utiliza la capacidad



productiva de la empresa, logrando diversificar productos y mercados para afrontar la competencia internacional.

- b) Ganar competitividad en el mercado nacional, mediante las adquisiciones de tecnología, know how y capacidad gerencial obtenidas en el mercado internacional, por lo que se construyen economías con base en curvas de experiencia que reducen el costo de creación de valor y ganan competitividad, obtenida por la experiencia
- c) Distribuir el riesgo de estar en un solo mercado, diversificando mercados para afrontar la competencia internacional y la situación de la economía nacional.
- d) Asegurar la supervivencia de la empresa a largo plazo, siempre y cuando la Pyme, haya logrado consolidarse en ese nuevo mercado al menos durante los primeros 3 años. (Hill, 2001)
- e) Aprovechar ventajas comparativas y las oportunidades de mercados ampliados a través de acuerdos preferenciales, acuerdos de integración y de los sistemas de preferencia como CAN, ALADI, APTDEA y SGPA, suscritos y otorgados a Colombia.
- f) Hacer alianzas estratégicas con empresas extranjeras para reducir costos, mejorar la eficiencia y diversificar productos.
- g) Vender mayores volúmenes para utilizar la capacidad productiva de la empresa y hacer economías de escala. (Portafolio, 2007)
- h) Necesidad de involucrarse en el mercado mundial por la globalización de la economía. (Hill, 2001)

Sin embargo, a pesar de los beneficios y buenas oportunidades que se vislumbran en la internacionalización, también se debe contemplar sus dificultades. Según la revista Business Review, se clasificaron seis tipos de dificultades según su causa, para facilitar su identificación y solución: tres tipos son causados por los recursos existentes en la empresa: (1) la dificultad de transferir recursos al extranjero, (2) la dificultad de transferir al extranjero las ventajas unidas a los recursos, y (3) la creación de desventajas por los recursos transferidos al extranjero. Otros tres tipos surgen por la carencia de recursos necesarios para: (4) ser una multinacional, (5) competir en la nueva industria, y (6) operar en el nuevo marco institucional (Cazurra, 2004). No obstante, para cada una de las dificultades mencionadas, se ha identificado sus posibles soluciones, adicionalmente, es precisamente el proceso de transición que implica superarlas, el que plantea un nuevo reto para cualquier empresario.

En conclusión, éste trabajo representa un desafío al involucrar procesos que representaran a futuro mayor competitividad por medio de la internacionalización al forjar ventajas particulares



y comparativas diferenciales, en el que la calidad de los productos internos y la innovación aumentaran, mientras que los costos disminuirán. Son precisamente esas ventajas particulares diferenciales, las que caracterizan un proceso de internacionalización.



Objetivo General

Definir los componentes principales de una estrategia adecuada para que una pequeña empresa colombiana del sector de la joyería participe en los mercados internacionales.

Objetivos Específicos

- Evaluar las condiciones del entorno y del sector de la joyería y bisutería en específico.
- Observar y analizar a Zaari Joyas en sus procesos administrativos, de producción, costos y comercial.
- Evaluar las diferentes opciones de mercados objetivos posibles y definir el modo de penetración más viable para aquellos países seleccionados como posibles.



Metodología

Para abordar los objetivos planteados por este documento, se tendrá en cuenta el marco teórico conceptual relativo a la internacionalización empresarial y que definirá el enfoque desde el cual se abordarán las tareas de reunir información, hacer análisis, y tomar decisiones.

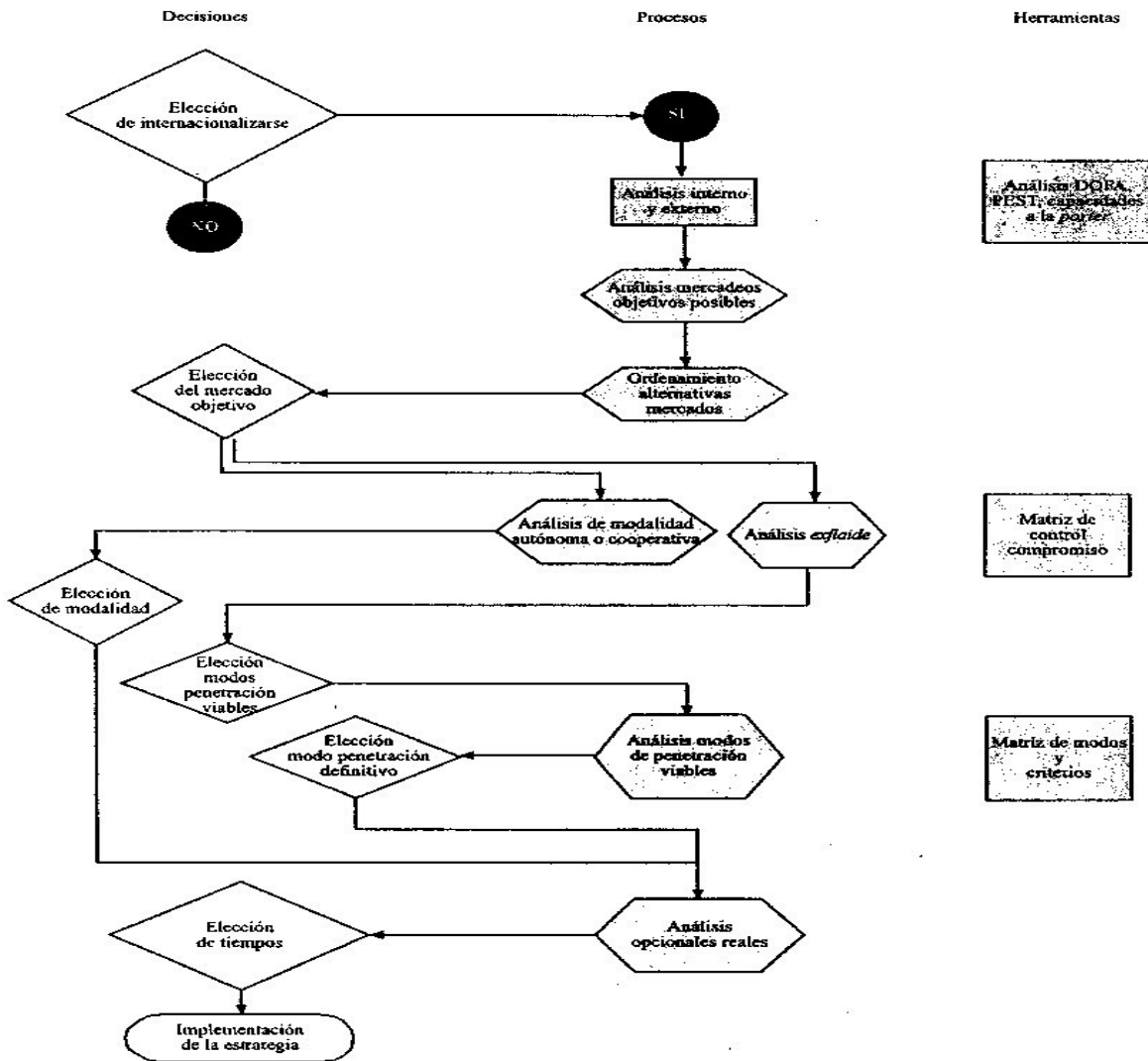
En el primer capítulo se esbozará, el entorno en el que se desenvuelven actualmente las empresas del sector de la joyería y bisutería en Colombia, incluyendo las variables más influyentes sobre éste.

En el segundo capítulo, se hará una caracterización de la empresa Zaari.

En el tercer capítulo se presentarán los criterios aplicados para realizar una adecuada selección de los mercados objetivos posibles, y por último, se plantearán las alternativas de penetración de mercados más viables y se propondrá una estrategia para la incursión en dichos mercados.

La metodología de este trabajo, se guiará por el proceso de formulación de la estrategia de internacionalización con base en análisis, procesos y herramientas relevantes de diversa índole, (Sierra, 2003)

Diagrama # 1: El proceso de formulación de la estrategia de la internacionalización.



Fuente: Jaime Humberto Sierra, La propiedad y el control en las decisiones de internacionalización de las empresas, 2003

Según la metodología expuesta, son seis las decisiones que se deben tomar basadas en procesos y herramientas analíticas. La elección de: internacionalizarse, del mercado objetivo, de la modalidad y de los modos de penetración viables serán los que se llevarán a cabo en este estudio.

Dentro de los procesos que se seguirán para cada una de las decisiones, inicialmente se comenzará con el análisis externo e interno; el primero determinará cuáles serán las demandas que plantea el entorno, además, de visualizar las dificultades u obstáculos que pueden entorpecer la capacidad de respuesta de la empresa, en otras palabras, se usará para que



defina el grado de atractividad de la industria de la joyería en cuanto a su crecimiento y rentabilidad, mientras que el segundo, tendrá como objetivo además de describir las condiciones internas de la empresa, distinguir aquellos elementos de la estructura interna que podrían ser convenientes o inadecuados a la hora de una mayor exigencia productiva exigida por la decisión de internacionalizarse. Entre las herramientas utilizadas para los anteriores análisis se escogieron tres herramientas complementarias: El análisis PEST; por identificar los factores del entorno global que pueden afectar a la empresa de manera indirecta, pero sobre los cuales ésta no tiene influencia alguna. Las cinco fuerzas de Porter; con el objetivo de entender las condiciones del mercado y establecer la presión de las fuerzas competitivas y su grado de rivalidad. Y el análisis DOFA, debido a que la identificación de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas del sector definirá un diagnóstico claro de la industria y vislumbrará nuevas coyunturas que pueden ser aprovechadas para la creación de un planteamiento estratégico a favor de la internacionalización.

A continuación, el análisis de mercados objetivos posibles y un ordenamiento de las alternativas, harán parte de la segunda decisión en este proceso de internacionalización. Las herramientas utilizadas para este fin, constituyen estudios de mercados y fuentes secundarias de datos realizados por entidades como Proexport, la Cámara de Comercio de Bogotá y el Centro de Negocios Internacionales entre otros.

Posteriormente, una tercera decisión respecta a la elección de la modalidad, para la cual el proceso que se seguirá, será el análisis de modalidad autónoma o cooperativa, que se basa principalmente de la situación de Zaari Joyas y el mercado establecido.

A sí mismo, se planteará la última decisión con respecto a los modos de penetración de mercados posibles: las exportaciones, llave en mano, el licenciamiento, la franquicia, el Joint Venture y las subsidiarias con propiedad absoluta, serán las modalidades que entren a hacer parte de las opciones, de acuerdo a las condiciones que se hayan definido y las ventajas y desventajas que cada una represente.



1 CAPITULO I: MARCO TEORICO

Hoy en día, los procesos de apertura económica representan una tendencia mundial personificada en la globalización. La globalización es un fenómeno que ha sido respaldado por diferentes teorías económicas como el neoliberalismo y defendida por entidades como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial. Este proceso no es reciente, pero se ha acelerado en los últimos años, por lo que existen diversas definiciones del término. Theodore Levitt (1983), se refirió a la globalización de los mercados, diciendo que se estaba pasando de una concepción de la producción basada en el ciclo del producto, a otra global de los mercados. Michael Porter (1991) utilizó posteriormente el término globalización para diferenciar una empresa multinacional de otra global, la cual persigue una estrategia mundial. Kenichi Ohmae (1991) consideró que la empresa global es aquella que ha abandonado su identidad nacional y que opera como una entidad sin patria en una escala mundial. El FMI (1997) entiende la globalización como la acelerada integración mundial de las economías a través del comercio, la producción, los flujos financieros, la difusión tecnológica, las redes de información y las corrientes culturales. Y De la Dehesa (2000), afirmó que se puede entender como un proceso dinámico de creciente libertad e integración mundial de los mercados de trabajo, bienes, servicios, tecnología y capitales.

Así mismo, dentro de las causas que han acelerado el progreso de este fenómeno, se han identificado: la evolución de la tecnología, la homogeneización de la demanda internacional y a su vez la diferenciación de los productos, la disminución del ciclo de vida del producto, la mejora de las redes de transporte, las economías de escala y la evolución de la competencia (Olamendi, 2003).

La globalización a su vez, se ha identificado por ciertas características distintivas, entre ellas, se han reconocido: permitir internacionalizar la producción, presentar disminución de costos, incrementar participación en los mercados, diversificar nuevos productos y servicios, pero sobre todo, aumentar la competencia (Krugman y Obstfeld, 1999). Es entonces, cuando se incorpora un nuevo término que aunque se relaciona con la globalización no significa lo mismo. La internacionalización surge de la globalización al ser percibida como parte del proceso estratégico continuo de muchas empresas (Melin, 1992). La principal diferencia, entre la



internacionalización y otros tipos de procesos estratégicos radica, en primer lugar, en que cuando una empresa decide transferir productos o servicios más allá de sus fronteras, tiene que seleccionar dónde o con quién cerrará dichas transacciones internacionales. En segundo lugar, la empresa deberá seleccionar cómo desea cerrar la transacción, lo que implica decidir el modo de entrada en los mercados exteriores. (Andersen, 1997; Bradley, 1995).

Con respecto a éste segundo término, se han desarrollado dos teorías fundamentales relacionadas al proceso de internacionalización de las empresas. La primera considera que las empresas desarrollan un proceso de penetración ó de acceso gradual en los mercados extranjeros, en donde se parte de un punto inicial como lo es la exportación y finaliza en la inversión directa en el extranjero, pasando por otras formas intermedias. Mientras que la segunda teoría, considera que no se da ese proceso de etapas, sino que las empresas “nacen internacionalizadas”(Beamish-1999), por lo que se orientan desde un comienzo a los mercados foráneos, lo cual se conoce como Leap-frogging ó salto del sapo.

Basados en las teorías mencionadas, éste trabajo tendrá en cuenta el énfasis de la primera teoría mencionada.

Precisamente por ser un proceso estratégico, se han identificado elementos fundamentales en la formulación y ejecución de los proyectos y de las decisiones que implican la internacionalización. Entre estos elementos se puntualizaron: la dimensión de la empresa, la propiedad y el control, la asimetría informativa, las restricciones financieras, la incertidumbre y el riesgo (Sierra, 2003).

La Cámara de Comercio de Bogotá ha establecido que en el país “las microempresas representan el 87.8%, las pequeñas empresas el 9.4%, las medianas empresas el 2.1% y el 0.7% las grandes empresas”, verificar estas cifras, se descubre que existe una alta proporción de unidades de negocio independientes y pequeñas, con significativa relevancia al crear empleo y bienestar socio-económico para el país al “generan más del 50% del empleo nacional, significan el 36% del valor agregado industrial, el 92% de los establecimientos comerciales y el 40% de la producción total del país” (Rodríguez, Fundes). Adicionalmente, las pequeñas empresas son más flexibles frente a las grandes organizaciones, logran adoptar sus productos ofreciendo bienes y servicios especializados y resolviendo las necesidades específicas del consumidor; poseen estructura simple que reduce los canales de comunicación interno y las relaciones sociales en términos más estrechos entre el empleador y los empleados. Sin embargo, se debe mirar al otro lado de la moneda y es visible, que aunque los



aportes de las PYMES¹ a la economía nacional son magnos y presentan fortalezas también tiene debilidades internas, que vale la pena revisar, al identificar su tipificación.

Según el estudio financiado por Fedesarrollo y el estudio “La guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa” (BID,2002), los principales factores que afectan la competitividad de las Pymes son: la falta de recursos económicos; la poca capacitación administrativa de sus gestores; la mano de obra no calificada, en donde la capacitación en el puesto de trabajo predomina con el 75%; los bajos niveles de tecnificación; la falta de visión, porque no se planifica a largo plazo ni tampoco se establecen grandes objetivos, (Arbeláez y Zuleta, 2002) “el 80% de las pymes no cuenta con un plan estratégico y se concentran más en producir que en mirar hacia el mercado”(El tiempo, 2006) y la falta de protocolos familiares. Entre los aspectos externos que representan mayor dificultad se encuentran: la inseguridad jurídica en el tráfico mercantil, la falta de imparcialidad y la ineficiencia del sistema judicial, la poca transparencia y simplificación del régimen fiscal, la inadecuación de los mercados de factores, la falta de protección de la propiedad, las barreras burocráticas, los desincentivos a la actividad de negocios y la baja calidad de los sistemas de apoyo al desarrollo de las empresas.

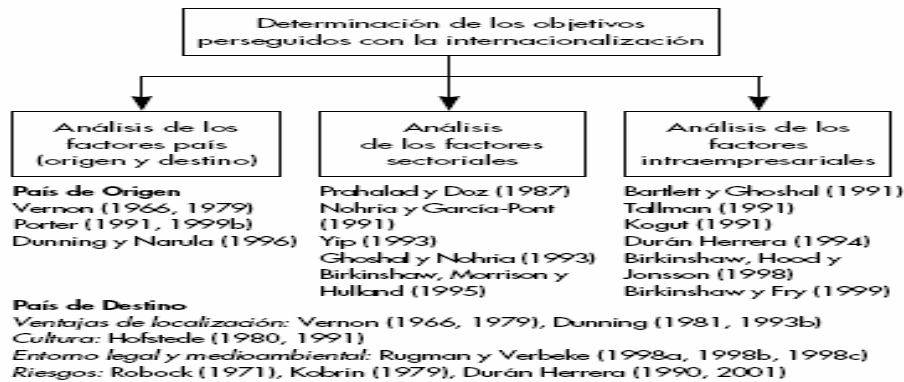
El punto de partida de un proceso de internacionalización se basa en determinar el objetivo que se persigue con esta decisión, la cual puede estar motivada por pretensiones diversas: superar la madurez del mercado domestico; aprovechar el crecimiento de la demanda exterior; buscar una demanda de mayor calidad en el extranjero; aprovechar algunas ventajas de localización para aminorar los costos o situarse cerca del consumidor; reducir esos costos buscando economías de escala, de alcance o de experiencia; seguir a un competidor nacional que se ha internacionalizado o contrarrestar el ataque de un extranjero; localizarse cerca de los proveedores o de los cliente; dotar a la empresa de un carácter internacional en virtud de la visión de su alta dirección; diversificar el riesgo mediante presencia en varios mercados geográficos; o, de un modo más general, tratar de adaptarse a una realidad incuestionable del entorno actual como la globalización. (Enrique Claver Cortes y Diego Quer Ramon, 2001).

Al definir los objetivos perseguidos con la internacionalización, se enfrenta la necesidad de analizar las tres dimensiones en que se va a sustentar el proceso de internacionalización, las cuales según una recopilación de los aportes más relevantes de la literatura en torno al tema,

¹ Teniendo en cuenta la definición adoptada en la ley 590/2000, Promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, artículo 2 y la ley 905/2004 en la cual se modifica la anterior ley mencionada. (Anexo 7.1)

son: Un análisis de los factores país, factores sectoriales y factores intraempresariales.

Diagrama # 2: Análisis estratégico internacional



Fuente:

Enrique Claver Cortes y Diego Quer Ramon, La dirección estratégica de la internacionalización de la empresa: propuesta de un marco teórico integrador, 2001

Este planteamiento al ser sugerido por los diferentes autores mencionados, será tenido en cuenta en la elaboración del trabajo, por ser el soporte a la metodología indicada por Sierra.

Dentro de los análisis establecidos, se enfatizará a continuación en cada una de ellas.

Análisis externo: los factores país de origen y sectoriales.

Al definirse la empresa como un sistema ínter funcional en el que intervienen factores internos y externos, es importante enfatizar con un análisis que involucre todas las variables relacionadas con el país de origen del producto y sobre todo el sector al que este pertenece. Es en este sentido, la empresa deberá identificar las presiones de su entorno específico para afrontarlas en el momento de competir y analizar en qué grado está presente en su sector el fenómeno de la globalización. Se puede considerar que “un sector es de ámbito internacional si, desde el punto de vista de la demanda, los compradores tienen la posibilidad de sustituir fácilmente productos nacionales por productos importados y desde el punto de vista de la oferta, si los fabricantes pueden dirigir con facilidad su oferta desde los mercados nacionales hacia los exteriores” (Grant, 1996: 398). Es así, como a la hora de plantear un análisis del entorno, el análisis PEST (factores: político, económico, social, y tecnológico) sirve de herramienta relevante para el entendimiento de los factores que tienen influencia indirecta sobre la empresa, pero los cuales esta no puede influir. De esta misma manera, para profundizar de manera concreta sobre el entorno, el análisis del sector se apoya en el análisis de las cinco fuerzas de Porter, las cuales determinan las consecuencias de rentabilidad a largo



plazo de un mercado o de algún segmento de éste y por ende la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial: Amenaza de entrada de nuevos competidores, rivalidad entre los competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de los productos sustitutos. (Porter, 1980). Ambas herramientas son complementarias la una de la otra y arrojarán una visión mucho más clara de lo que el entorno representa.

Análisis interno: Los factores intraempresariales

En un segundo análisis es necesario encontrar porque las empresas obtienen diferente rentabilidad y poseen distintas estructuras internas (Claver y Quer, 2003). Una visión hacia dentro en busca de las raíces de la competitividad ha hecho adquirir importancia al análisis de las capacidades competitivas (Hitt) que se relaciona a la Teoría de Recursos y Capacidades (Cows, 1991) , cuyo énfasis recae en destacar la influencia que tienen las diferencias en los recursos y capacidades que poseen la empresas para explicar la obtención de resultados distintos a lo largo del tiempo². Hitt se refiere a tres componentes del análisis: los recursos, las capacidades³ y las competencias. Dentro de los factores del medio interno se pueden clasificar los recursos, las competencias centrales y sus ventajas competitivas, por lo que la empresa debe evaluar las capacidades propias para lograr crear ese valor adicional que el mercado le exige y para adquirir esa diferenciación, ésta depende de que tan bien este organizada la cadena de valor empresarial (Porter, 1985), en la cual se hace una distinción clara entre las actividades primarias y las actividades de apoyo. Entre las primeras se tiene: logística interna, operaciones, logística externa, mercadeo, ventas y servicio, y dentro de las secundarias o de apoyo las: infraestructura, personal, desarrollo tecnológico y compras.

Se debe profundizar el primer análisis para identificar de manera concreta la creación y conservación de las ventajas competitivas individuales, estableciendo las capacidades distintivas organizacionales, y por ello alcanzar un desempeño superior frente a su grupo estratégico y una buena estrategia de internacionalización.

²COWS, destaca la contribución de la Teoría de Recursos y Capacidades como complemento del análisis industrial para el estudio de la competencia global. Ello se basa en tres conceptos fundamentales: las competencias esenciales, la capacidad organizativa y el patrimonio administrativo.

³ Las capacidades son de tres tipos: tecnológicas (habilidad para mejorar, crear, recrear los conocimientos de la empresa), productivas y distintivas (combinación única de recursos que constituyen la fuente de ventaja competitiva y distinguen a una empresa en el nivel competitivo.)



Análisis de los factores del país destino

Un tercer análisis es del mercado objetivo en los que la empresa tiene oportunidades de entrada por ciertos criterios que los hace compatibles. La selección de mercados exteriores es una decisión sobre el posicionamiento competitivo de la empresa, que tiene en cuenta factores como la localización de la producción, de las redes de distribución, de la fuerza de ventas o de las fuentes de financiación, serán determinantes para establecer cómo está posicionada la empresa con respecto a sus competidores y a las oportunidades que puedan aparecer (Papadopoulos, 1987). No obstante, también debe tener en cuenta otros factores clásicos que pueden constituir ventajas de localización (Dunning, 1981:81; 1193b81): tamaño del mercado potencial, disponibilidad, coste de los inputs, - humanos, energéticos, tecnológicos- o infraestructura con que cuenta el país. Así mismo, la empresa debe analizar el grado en que su cultura puede chocar frontalmente o resultar compatible con la de los países de destino, ya que el proceso de dirección internacional está fuertemente afectado por las diferencias culturales entre los países (Franke, Hofstede y Bond, 199: 165-166).

Adicionalmente, se define la preselección de países basada en la valoración del país y su estabilidad tanto política como económica a largo plazo, los cuales determinan la atractividad potencial de ese mercado extranjero, donde un balance de los beneficios-costos-riesgos se asocia directamente con la ejecución de negocios en ese país. Y los beneficios económicos a largo plazo se dan por la demografía ó el tamaño del mercado, el poder adquisitivo ó la riqueza presente y la probable riqueza futura. Los costos que se ven implicados son de diferentes tipos, no sólo los costos fijos y variables, sino otros, como los costos pioneros; “aquellos en los que debe incurrir un primer participante y que un participante tardío puede evitar”(Hill, 2001), los costos de fracaso empresarial, los de promoción y mercadeo de marca, los costos de la educación de los consumidores, dado el caso que el nuevo producto que se pretenda introducir en el mercado extranjero implique determinado tiempo de duración en el proceso de implementación de esa nueva cultura de compra que se piensa inculcar. Y los riesgos de país, riesgo cambiario⁴, riesgo económico, riesgo legal⁵ y riesgo político⁶. Por lo que, las decisiones

4 Riesgo cambiario, es la posibilidad de que se vea afectada cierta negociación por una alteración en los tipos de cambio. (Hill, 2001)

5 Riesgo legal, se refiere a la posibilidad de que un socio rompa de manera oportunista un contrato o expropie los derechos de autor. (Hill, 2001)



sobre qué mercado extranjero penetrar, el momento de penetrarlo y a que escala hacerlo, hacen parte de las cuestiones que un empresario en aras de internacionalizar su compañía debe estudiar con cuidado y adaptarse a la que mejor describa y se alíe con su compromiso estratégico, de lo contrario, la mala selección de mercados puede ser muy costosa, sobre todo para las PYMES, que más allá de los costes directos, derivados de intentar entrar en un mercado altamente competitivo o con un bajo potencial, seleccionar mal un mercado exterior puede llevar a la empresa a un fracaso rotundo en dicho mercado, lo que puede desmotivar a la empresa en su proceso de internacionalización (Welch y Wierdersheim- Paul, 1980).

Anexamente, se da el proceso de la formulación de la estrategia de internacionalización que se basa en la elección de la modalidad (autónoma o cooperativa) y consecutivamente el análisis de los modos de penetración y expansión de los mercados. Las distintas alternativas para abordar la entrada en el exterior puede ser agrupada en tres grandes bloques: exportación, acuerdos contra actuales e inversión directa en el extranjero. (Kefalas, 1990:227-241; Jarillo y Martinez, 1991:83-90; Root, 1998:53-158). Sin embargo, su clasificación será guiada según Hill, quien afirma que los modos de penetración y expansión de mercados, puede darse de seis distintas formas:

1. Las exportaciones, que se refiere a un bien o servicio que se envía a otro país con el claro objetivo de venderse en ese nuevo país y lograr un intercambio generalmente de dinero. Las exportaciones pueden ser de dos tipos. La exportación directa, implica conocimiento del mercado destino, experiencia, recursos, personal especializado, oficina, teléfono, fax, recursos para realizar viajes, personal que hable el idioma del país destino, entre otros, mientras que la exportación indirecta es a través de una comercializadora de exportación.
2. Proyecto "llave en mano", es cuando, el contratista accede a entregar cada detalle del proyecto a un cliente extranjero, incluyendo el entrenamiento del personal operativo. Se exporta tecnología.
3. Licencia, en donde un licenciador concede los derechos de cierta propiedad intangible a otra llamada el licenciataria, durante un periodo específico de tiempo.
4. La franquicia, la cual tiene los términos del licenciamiento, pero este implica compromisos de mayor plazo. No solo vende marca propia sino servicio. En otras palabras, consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva

⁶ Riesgo Político, es la posibilidad de que fuerzas políticas provoquen cambios drásticos en el ambiente de negocios de un país y por lo tanto afecten de manera adversa las ganancias y otras metas de una empresa en particular. (Hill, 2001)



destacable en el mercado y dicha ventaja puede consistir en una marca de prestigio, productos o métodos patentados o, simplemente, un profundo conocimiento del negocio que le hace conocedor de la fórmula de obtener beneficios y mediante el contrato de franquicia, se transmite parte de esos valores y éste consigue una sensible reducción de los requisitos de inversión así como el riesgo.

5. El Joint Venture, que establece una firma que es propiedad colectiva de 2 o más firmas independientes y supone un acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo.
6. Las subsidiarias con propiedad absoluta, en donde la firma posee el 100% del capital, por lo que puede establecer una nueva operación en ese país o puede adquirir una firma establecida y utilizarla para promover sus productos.

Así mismo la siguiente tabla hace una descripción más clara de las ventajas y desventajas que cada una implica:

Tabla # 1: Desventajas y ventajas de los modos de penetración de mercados.

MODO DE PENETRACIÓN	VENTAJAS	DESVENTAJAS
Exportaciones	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad en construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia.• Evita costos del establecimiento de operaciones de fabricación en el país anfitrión.	<ul style="list-style-type: none">• Costos elevados de transporte• Barreras comerciales• Problemas con agentes locales de marketing
Proyectos “llave en mano”	<ul style="list-style-type: none">• Capacidad para obtener rendimientos, a partir de habilidades de tecnología de proceso, en los países en donde la IED se restringe	<ul style="list-style-type: none">• Creación de competidores eficientes• Incapacidad para construir una presencia a largo plazo en el mercado
Licenciamiento	<ul style="list-style-type: none">• Costos y riesgo de desarrollo bajos	<ul style="list-style-type: none">• Falta de control sobre la tecnología• Incapacidad para construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia• Incapacidad para participar en una coordinación estratégica global
Franquicia	<ul style="list-style-type: none">• Costos y riesgo de desarrollo bajos	<ul style="list-style-type: none">• Falta de control sobre la calidad• Incapacidad para participar en una coordinación global estratégica
Joint Venture	<ul style="list-style-type: none">• Acceso al conocimiento del socio local• Compartir costos y riesgos de desarrollo• Políticamente aceptable	<ul style="list-style-type: none">• Falta de control sobre la tecnología• Incapacidad para participar en una coordinación global estratégica• Incapacidad para construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia
Subsidiarias con propiedad absoluta	<ul style="list-style-type: none">• Protección de tecnología• Capacidad para participar en una coordinación estratégica global• Capacidad para llevar a cabo economías de localización o basadas en las curvas de experiencia	<ul style="list-style-type: none">• Costos elevados y riesgo elevados

Fuente: Negocios Internacionales, Charles Hills.



Después de que la empresa elija el modo de penetración definitivo, se finaliza con la implementación de una estrategia.

Esa estrategia debe ser creada, para que las empresas mediante la expansión de sus operaciones en mercados extranjeros, logren alineación con el mercado⁷. Se involucran cuatro estrategias que deben ser tomadas en cuenta por los empresarios cuando se decide competir tanto nacional como internacionalmente.

La primera se da, cuando se agrega valor a un producto para que los clientes estén dispuestos a pagar más por él. Al hacerlo, se pueden diferenciar los productos de la competencia mediante el mejoramiento de la calidad, el otorgar un servicio al consumidor y/o la adaptación del producto a las necesidades requeridas y exigidas por el cliente.

La segunda ocurre cuando se reducen los costos de la creación de ese valor, al revisar los costos de producción. Es decir, que las dos estrategias básicas para mejorar la rentabilidad de una compañía son: La estrategia de diferenciación y la estrategia de bajo costo. Sin embargo, a este análisis, se debe agregar dos nuevas estrategias, que surgen por las mismas condiciones de un entorno cambiante y globalizado, conocidas como la estrategia mixta que combina la de diferenciación y costos, y la estrategia de capacidad de reacción⁸, la cual establece que en la actualidad, uno de los atributos del producto que satisfacen los gustos y preferencias del consumidor se basa en la capacidad que tengan las firmas de responder ágil y velozmente.

Por último, este trabajo conceptual, que pretendió investigar los pasos necesarios para la internacionalización de una empresa, deja abierto aspectos de la implementación estratégica internacional basada en el diseño de la estructura organizativa internacional y el control estratégico de la misma, dado a su carácter eminentemente conceptual.

⁷ La alineación con el mercado, es la que establece que la compañía sea fuerte en aquellos factores que debe serlo, por las propias exigencias del mercado.

⁸ HITT, M., IRELAND, R., HOSKISSON, R. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de la globalización. (Ed. Thomson, México 2003).



2 CAPITULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

Éste primer capítulo, se divide en dos subtemas: entorno global e industrial; los cuales serán descritos, de manera que respondan a la atractividad de la industria en cuanto a su crecimiento y rentabilidad.

2.1 ENTORNO NACIONAL

Describe los factores macroeconómicos, sociales–demográficos, político-legales y tecnológicos, que rodean la industria en Colombia y que podrían afectar al proyecto en un corto plazo.

2.1.1 Macroeconómico

Al comenzar explorando los índices económicos nacionales, sin duda alguna se revisará el índice de crecimiento económico del país, la tasa de inflación y el comercio exterior entre otros, como aquellos índices importantes en una economía nacional, que puedan dar una visión de la situación histórica y actual por la que Colombia atraviesa.

Tasa de inflación en Colombia 1998 - 2008

Alcanzó uno de sus niveles más altos en 1998 cuando llegó a 16,7%, desde entonces, presentó una tendencia a la baja, al descender hasta el 2006 a 4,5% y alcanzando la menor tasa de inflación anual desde 1970. Sin embargo, en el año 2007 cerró con 5,7% y en el 2008 quedó en 7,67%, mostrando de nuevo una tendencia ascendente, la cual no favorece a los bienes suntuarios, si se analiza que la canasta familiar se está viendo afectada por altos precios, que inciden en que los colombianos se vean en la necesidad de dedicar mayor parte de sus ingresos en bienes básicos y a disminuir y hasta eliminar sus gastos en bienes de lujo.

Relaciones Internacionales y la tasa de cambio en Colombia



Según datos publicados por el DANE en cuanto a la Balanza Comercial en términos de los últimos 15 años, durante 1993 a 1998 el país presentó un déficit comercial, alcanzando el punto más bajo en el año 1998. Sin embargo, en los siguientes 9 años el país demostró grandes mejoras logrando un superávit comercial y obteniendo en el año 2000 el punto más alto. Pero esta última tendencia hacia el alza se vio interrumpida y en el año 2006, dado que de nuevo Colombia vivió un déficit en su balanza Comercial. Durante agosto de 2008, se registro superávit de USD \$1987 millones FOB, representando los mayores superávit con Estados Unidos, Venezuela, Ecuador y Reino Unido y los déficit más altos con China, México y Brasil. Se observa que las importaciones se han sostenido en términos generales en un acrecentamiento, al incrementarse para Agosto de 2008 en un 13,9%, con relación al mismo periodo del año pasado, ocasionado por mayores compras externas de combustibles y aceites minerales y sus productos. Las exportaciones registradas en los primeros ocho meses del año ascendieron a US\$26.141,5 millones, creciendo el 40,6%, con respecto al mismo periodo del 2007. Las exportaciones totales crecieron 27,6%, las tradicionales 52,5% y las no tradicionales el 5,8%. “Las exportaciones de las PYMES colombianas corresponden a no más del 20% del total de las exportaciones de Colombia.” (Puyana, 2002), lo cual es una situación preocupante al compararlas con su desempeño en otros países “Las exportaciones de las Pymes de Taiwan corresponden al 56% (US\$ 12.547 millones) de las exportaciones totales de la isla, las de Corea al 40% (US\$18.241 millones) y las de Italia al 53%(US\$ 110.552 millones) (Puyana, 2002), reflejando de esta manera baja competitividad.

Respecto al tipo de cambio del peso frente al dólar, la tasa representativa del mercado sufrió una devaluación, en el transcurso del año 2007 y gran parte del 2008 alcanzando a llegar a su nivel más bajo el 19 de Junio de 2008 de \$1.652. Actualmente, el dólar se ha reevaluado con respecto al peso, llegando a su punto máximo en el último año de \$2.392 el 4 de Noviembre, sin embargo, presenta una alta volatilidad y para la última revisión en la realización de éste trabajo estaba en \$2.226,23⁹

Por último, la Inversión extranjera directa según la Balanza de Pagos del Banco de la República de Colombia; en el 2002, era de US\$2.133,7 millones; en el 2003 de US\$1.720,5 millones; en el 2004 de US\$3.015,6 millones; en el 2005 aumento significativamente a US\$10.252 millones, pero en el 2006 volvió a descender a US\$6.656 millones, y aunque presento mejoras para 2007 con US\$9.049 millones representando ingresos netos del exterior equivalentes al 5,3% de la

⁹ Portafolio, tomado el 12 de Enero de 2009 a las 2:50pm



producción de la economía nacional, en el 2008 se alcanzó un total de US\$8.043 millones, del cual, el sector petrolero fue el que mayor incidencia tuvo, seguido por minas y canteras y establecimientos financieros.

PIB¹⁰ en Colombia desde 1995 - 2007

La revisión del crecimiento económico colombiano durante los últimos años, según datos brindados por el Banco Mundial, Departamento Administrativo Nacional del Estado y el Fondo Monetario Internacional, se observa que Colombia desde 1995 a 1997 presentó un descenso del 6% y continuó su tendencia negativa desde 1998 a 1999 en el que alcanzó un nivel negativo de -4%. Pero la mayor evolución del PIB se presentó desde el año 2000 hasta el 2007, con un ritmo positivo promedio de 5,3% anual, subiendo de 2,2% al 8,2% para el último año.

En cuanto al PIB per cápita, el FMI estimó para el 2008, 4.193, que lo ubica en el puesto 94 mundialmente. La distribución por actividad económica en el 2006 fue: 19,9% agricultura, 32,5% industria (manufactura 23,9%) y 47,6% servicios, según el Banco Mundial.

El crecimiento del PIB de Colombia con relación al de Latinoamérica, en los últimos dos años ha sido superior. Mientras en el 2006 Latinoamérica promedió un PIB de 4,6%, Colombia alcanzó el 6,8% y en el 2007 Latinoamérica tuvo 5,5%, cuando Colombia aumentó su PIB a 7,52%¹¹. Al cierre del 2007, Colombia se ubica en el quinto lugar con US\$172 billones de los países con mayor PIB de América Latina a precios corrientes después de Brasil (US\$1.296 billones), México (US\$879 billones), Argentina (US\$244 billones), Venezuela (US\$223 billones)

En conclusión, aunque Colombia, ha venido desempeñando en los últimos años una economía más fuerte en relación a años pasados, no se puede olvidar la crisis financiera mundial, que en este momento se está viviendo, y la cual, comenzará a tener un efecto mariposa en cada una de las economías del mundo, trayendo consigo una probable recesión, aumentando el desempleo, disminuyendo el consumo, y generando una caída de la producción interna bruta.

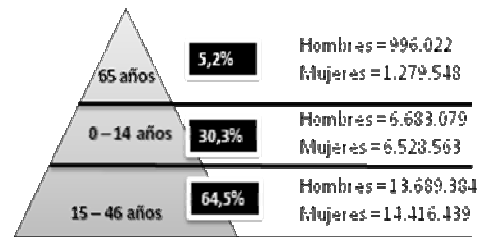
¹⁰ El Producto Interno Bruto nominal, o PIB nominal, se entiende por el valor a los precios actuales de mercado de la producción final total realizada dentro de un país durante un año dado y como Producto Nacional Bruto, o PNB nominal, el valor a los precios actuales de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos durante un año por los factores propiedad de un país.

¹¹ Según gráfica de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL, DANE, y Banco de la República.

2.1.2 Demográfico y social

Según el Censo General del 2005, realizado por el DANE, Colombia cuenta con 45,6 millones de habitantes, (77% urbano, 23% rural) ubicándolo en el tercer puesto de los países con mayor población en América Latina, después de Brasil (190 millones) y México (108 millones.) La tasa de crecimiento es del 1,3% y del total de su población el 51,4% son mujeres y el 48,6% son hombres. Adicionalmente, la estructura por edades, basada en estadísticas del 2006 define:

Diagrama # 3: Estructura por edades en Colombia, 2006



La edad media total es de 26,3 años: para los hombres es de 25 años y para las mujeres es de 27,4 años.

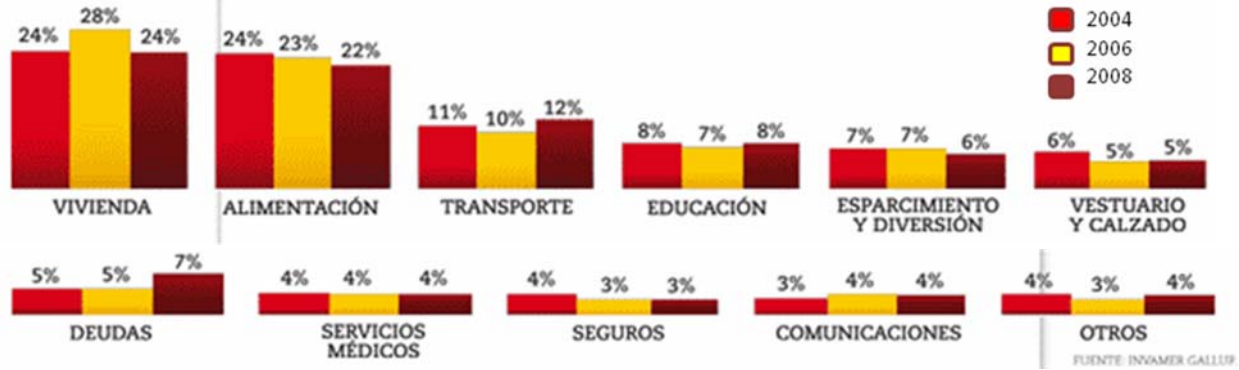
Ingresos y gastos

El salario mínimo para el 2002 era de \$309.000 mensuales, ahora para el 2009 se definió en \$497.000, después de que en éste último año se realizara un ajuste igual al porcentaje de la inflación, es decir, de 7.67%.

Un aspecto de alta relevancia, en el tema de los ingresos, tiene que ver con las remesas de los colombianos en el exterior que han sido una fuente importante de crecimiento económico; se pueden considerar como exportación neta de capital humano; en 1996 éstas representaban el 1,9% del PIB, en la actualidad representan cerca del 4% de éste. Lo que esto indica es que la emigración al exterior en la última década, no solo ha contribuido a mantener la tasa de desempleo estable, sino que es una de las mayores fuentes de crecimiento económico; una gran parte del desarrollo interno es explicado por las remesas de los trabajadores colombianos en el exterior.

Por otro lado, según un estudio realizado por Invamer Gallup, se ha logrado establecer en que gastan los colombianos sus ingresos. (Diagrama #4)

Diagrama # 4: Cómo distribuyen los gastos los colombianos.



Fuente: Revista Dinero e Invamer Gallup, 2008

Se ubican a los bienes suntuarios o de lujo entre el grupo “otros”, lo cual significa que el mismo porcentaje destinado a estos bienes, equivale al de comunicaciones y servicios médicos.

Desempleo y empleo en Colombia

Según datos proporcionados por el DANE, las cifras descendieron entre el 2002 y el 2005, del 15.59% a 10.36%, y aunque en el año 2006 aumentó a 11.78%, en el siguiente año cerró a 9,9%. Sin embargo, estas cifras en el último año, no son tan positivas, y el desempleo para el mes de Junio de 2008 fue de 11,2, según informó el DANE. Este aumento del desempleo, fortalece la idea mencionada anteriormente, en la que la crisis mundial, definitivamente va a comenzar a afectar a Colombia y a la mayoría de los sectores de la economía nacional, al generar una disminución de ingresos y por ende menor consumo nacional.

Por otro lado, es interesante analizar lo que está pasando con la población ocupada en Colombia; según el Dane, está compuesta por los empleados formales, que son el 43,3 % de la población ocupada, y los informales, que son el 56,7% de la población ocupada; a su vez, tanto los empleados formales como los informales pueden tener un empleo normal (mínimo 48 horas a las semana) o pueden ser subempleados (trabajan menos de 48 horas a la semana). De los empleados normales, el 14,8% de los formales trabajan por cuenta propia, pero entre 2007 y 2008 éstos aumentaron en un 40,8%; por otro lado, los informales que trabajan por cuenta propia son el 55,2%, pero entre el 2007 y 2008 han aumentado en un 15,7%. Los subempleados han tenido un comportamiento parecido, de los formales el 20,7% trabajan por cuenta propia, pero entre 2007 y 2008 éstos aumentaron en un 24,6%, y los informales por cuenta propia son el 59,6%, y entre 2007-2008 aumentaron en un 4,4%. Lo anterior significa que gran parte de la población ocupada, tanto formales como informales, al no encontrar



trabajo ni como empleados normales ni como subempleados, entonces la única opción que tienen es trabajar por cuenta propia.

Resumiendo todo lo anterior, en Colombia en la última década la estructura económica no ha sido capaz de generar los suficientes empleos para absorber la cantidad de gente que está entrando a formar parte de la población económicamente activa; algunas de estas personas se han ido, ya que encuentran mejores oportunidades en el exterior, lo que ha contribuido a que la tasa de desempleo se haya mantenido relativamente estable por dos vías, menos gente desempleada en Colombia y menos gente buscando trabajo ya que reciben remesas; por otro lado, muchos de los desempleados cansados de buscar empleo y no encontrar, se dedicaron a trabajar por cuenta propia y se contabilizan ahora como ocupados, ya sea formales o informales; obviamente esto también ha mantenido relativamente estable la tasa de desempleo. (Portafolio, 2008)

2.1.3 Político

El Gobierno Nacional con el fin de incentivar la generación de valor agregado en los productos colombianos en el 2003 estableció dentro de sus estrategias “La Política Nacional de Apoyo a la Cadenas Productiva de la Industria de la Joyería, Metales, Piedras Preciosas y Bisutería¹²”. Esta política se centra en el sector mineroindustrial, para el fortalecimiento de la cadena de la joyería como acción específica. Para lograr sus objetivos, se plantea 7 estrategias: 1. Desarrollo de esquemas de comercialización, 2. Impulso a la innovación y el desarrollo tecnológico, 3. Apoyo a la creación y fortalecimiento de empresas y el capital humano, 4. Fortalecimiento de la calidad, 5. Desarrollo de esquemas de financiación, 6. Articulación y regionalización de cadenas productivas y 7. Ajuste y adecuación del marco regulatorio. Cada una cuenta con acciones puntuales y actores encargados.

De la anterior política, surgió como resultado en el 2007 la Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad¹³ cuyo objetivo es el diseño de un plan de acción de reformas, programas y proyectos prioritarios para fomentar la productividad y competitividad del

¹² MINISTERIO DE COMERCIO, INDUSTRIA Y TURISMO. Política Nacional de Apoyo a la Cadenas Productiva de la Industria de la Joyería, Metales, Piedras Preciosas y Bisutería. Estado actual del eslabón de la joyería y la comercialización. Bogotá, Junio 4 de 2003.

¹³ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACION. Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, Documento sectorial, metales y piedras preciosas, joyería y Bisutería, Bogotá, Agosto de 2007



país, y aumentar y consolidar su participación en el mercado. De este plan surgieron 5 estrategias: 1.La internacionalización de las mipymes de la cadena, 2.El apoyar el incremento sostenido en la producción de artículos con valor agregado, 3.el incrementar la productividad y la eficiencia de las mipymes de la cadena, 4.la creación de una cultura de la calidad entre los productos nacionales de artículos de joyería, 5. El estimular la inversión privada nacional y extranjera.

Así mismo, como toda política exige estrategias puntuales, también requiere de actores específicos que las lleven a cabo y ejecuten, por lo que para cada estrategia se asignaron instituciones u organizaciones responsables.

La clasificación de estas instituciones será de dos tipos. Las primeras serán aquellas instituciones públicas o del Estado que tienen como objetivo fomentar las exportaciones Colombianas de los productos no tradicionales¹⁴, como:

- Proexport Colombia, cuenta con una Guía de Cómo Exportar, dirigida a facilitar el conocimiento de las etapas involucradas dentro del proceso exportador y a la orientación en la preparación de la información y documentación necesaria, de forma ordenada y estructurada.
- La Cámara de Comercio de Bogotá, ha creado los siguientes programas para apoyar aquellas empresas que buscan la internacionalización como: Inteligencia Comercial, Creación de consorcios de comercio exterior, red de consultores en comercio exterior de la CCB, y asesorías especializadas en comercio exterior.
- Bancoldex, con su servicio de creación, adquisición y capitalización de empresas, fortalece patrimonialmente a las empresas beneficiarias del crédito, financiando a los socios o accionistas
- Fiducoldex, que presta servicios con énfasis en comercio exterior utilizando productivamente los recursos de los accionistas para satisfacer las necesidades del mercado”
- Fenalco, tiene como propósito general representar y promover el comercio organizado, fomentando su competitividad, dentro del contexto económico global, en sinergia con otros agentes de la cadena productiva, las entidades públicas, privadas y la comunidad, contribuyendo al crecimiento económico y al bienestar social de la región y del país. Dentro

¹⁴ Se apoya más a los productos no tradicionales debido a que estos implican la creación de valor agregado, generando más empleo, industrialización y competitividad.



de sus funciones específicas dentro del área de estudio, es analizar conjuntamente con los comerciantes los aspectos que puedan favorecer o restringir el desarrollo de su competitividad, con el fin de gestionar propuestas de solución.

- Minercol, desarrolla seminarios orientados a la divulgación de los trámites y pasos para la exportación de joyería y bisutería.
- Y Ministerio de Comercio Industria y Turismo, con un sistema nacional de apoyo y promoción de las Mipymes que tiene como objetivo asegurar la adopción y ejecución de las políticas públicas de fomento a las micro, pequeñas y medianas empresas con el propósito de generar empleo y crecimiento económico sostenido.

Las anteriores instituciones en aras de fomentar los productos no tradicionales para exportar, demuestran interés por parte del Estado y del Gobierno Nacional, en la búsqueda, identificación y fortalecimiento de sectores que cuenten con el potencial para generar productos con mayor valor agregado; no obstante, el lograr desarrollar potencial exportador nacional depende también en gran medida que los colombianos tengan visión y quieran enfrentar la globalización en términos de cambios radicales que abarquen dimensiones, sociales-culturales, políticas y económicas.

Según la clasificación, las segundas, son aquellas organizaciones u asociaciones que se han encargado de fortalecer el sector de la joyería en sí, ya sea por medio de capacitación artesanal o por medio de creación de gremios en diferentes zonas del país. Entre este segundo grupo se encuentra:

- Artesanías de Colombia S.A. contribuye al progreso del sector artesanal mediante el mejoramiento tecnológico, la investigación, el desarrollo de productos y la capacitación del recurso humano, impulsando la comercialización de artesanías colombianas. Dentro de sus últimos proyectos se encuentran: el proyecto para el mejoramiento de la competitividad del sector artesanal colombiano y el sistema integrado de información y asesoramiento para la artesanía.
- El SENA está participando en el proceso de certificación de las normas de competencia en joyería con los expertos joyeros y orfebres tradicionales, entregando a los joyeros un certificado de joyería, pero no tiene cobertura nacional, y aunque se han tratado de crear asociaciones, estas han sido iniciativas personales que no han tenido éxito.



- Asoarjoyeros, es una institución que agrupa a 120 empresarios del gremio Joyero y artesanal Minero, que pertenece a la política nacional de joyería, programa que adelanta el Ministerio de Comercio Industria y Turismo. Su labor se basa en el análisis de mercados y tendencias internacionales, actividades que se han desarrollado con ayuda de la Universidad Autónoma de Colombia. Adicionalmente, apoya y promociona al gremio a través de las ferias internacionales y multisectoriales junto con las cámaras de comercio del país.
- Asjoyería Bogotá, es la representante del comité coordinador de la cadena productiva central, en el marco de la Política Nacional de Apoyo a la Cadena Productiva de la Industria de la Joyería, Metales, Piedras preciosas y Bisutería en Colombia; como tal forma parte del comité de seguimiento y control del ministerio de comercio industria y turismo, responsable de dicha política. Dentro de su gestión, ha venido desarrollando un convenio de cooperación interinstitucional con la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia UPTC. Con el objeto de establecer las bases de cooperación, coordinación e interacción para la realización de actividades, proyectos e investigaciones conjuntas, que contribuyan a la atención de los empresarios del sector y a la comunidad educativa
- Fedejoyas, creada el 7 de Febrero de 2008, busca articular y representar a los distintos eslabones de la industria de la joyería de Colombia a nivel nacional e internacional, para su fortalecimiento y desarrollo.
- El Centro de Desarrollo Productivo o CDP de joyería está ubicado únicamente en Bucaramanga y es una institución dedicada al fortalecimiento tecnológico del sector de la joyería con miras a resolver las necesidades de los empresarios, fabricantes y comercializadores. Dentro de los servicios que ofrece, se encuentran el de: asistencia técnica profesional, capacitación técnica y administrativa en todas las particularidades del sector productivo de la joyería, aplicación de tecnologías y recursos que mejoren la productividad dentro del marco de la sostenibilidad ambiental, proyectos de investigación y desarrollo, planes de mejoramiento continuo. Dentro de sus últimos avances es el poner a disposición nuevas normas técnicas sectoriales que pueden ser implementadas en los talleres para garantizar la calidad y mejorar su aceptación en el



mercado nacional e internacional.¹⁵

- La Asociación de Joyeros y orfebres de Santafé de Antioquia fue creada en Septiembre del presente año con el apoyo de la dirección de Proyectos Productivos de la Secretaría de Productividad y Competitividad busca el fomento, desarrollo y defensa de la actividad de la joyería y orfebrería en este municipio y según explicó el Secretario de Productividad y Competitividad, Maximiliano Valderrama Espinosa, busca entre otras medidas la implementación de programas para el desarrollo de esta actividad, aumento de su productividad y rentabilidad, la formalización de programas de capacitación para los trabajadores y profesionales vinculados a la actividad de la joyería.

Estas nuevas estrategias planteadas por el DNP en las políticas nacionales junto con los actores vinculados son muestra de las grandes oportunidades que se ven en el sector y de sus posibilidades de crecimiento siempre y cuando supere sus deficiencias. No obstante, las acciones planteadas deben ser sumamente específicas y claras al hablar de un fortalecimiento a la cadena productiva del sector de la joyería, al tener en cuenta que éste se caracteriza en la mayoría de los casos en negocios de tipo informal que no se registran como joyeros en la Cámara de Comercio y que deben trabajar en temas de calidad para mejorar la imagen nacional.

2.1.4 Tecnológico

En el mundo, existen algunos países que han estado a la vanguardia en la generación de nuevas maquinarias que soporten el proceso productivo en el sector de la joyería. Este es el caso de la joyería italiana, que basa su ventaja comparativa en contar con tecnología propia para la producción en serie, que permite elaborar kilómetros de cadenas de excelente calidad y varios diseños en poco tiempo. Al centrar su producción en las cadenas, ha logrado invadir el mercado colombiano por calidad y precio y tener el 80% del mercado mundial (Revista Forbes, 1993).

Estados Unidos, por su lado, ha desarrollado máquinas que consiguen la mayor precisión y calidad en las piezas de joyería y una mayor rapidez de producción, ya que consiguen

¹⁵ La entidad, única Unidad Sectorial de Normalización (Usn) reconocida en el país y en América Latina para este sector, ya ha diseñado la 14 NTS (Norma Técnica Sectorial), que permite a los micro, pequeños y medianos productores fabricar joyas acordes a las exigencias actuales de los clientes y cumplir con los estándares internacionales.



cuadruplicar la fabricación al realizar cuatro modelos por hora, además, de reducir considerablemente los costos en el servicio.

Mientras tanto, es importante resaltar que las ventajas de los joyeros Colombianos se enfocan en el trabajo artesanal y manual de anillos y aretes, por lo que la fabricación de joyas es baja en tecnificación. Sin embargo, la tecnología existente en el país es en su mayoría importada de países como Estados Unidos, China e Italia mediante proveedores como: Garcia Jewelers Suply, Vigor Tools Supplies Equipment, y Zak Tools y las empresas nacionales: Aguirre, Hugo Páez y Lamicol.

La comparación de los diferentes métodos de producción existentes actualmente en Colombia, se resume en la tabla de “Comparación de métodos de producción”, en donde la gran mayoría se ubican en el método de fabricación manual o artesanal y reamente son muy pocas las empresas que se basan en una producción a escala.

Tabla # 2: Comparación métodos de producción.

MÉTODO	CANTIDADES PRODUCIDAS	TIPO DE PRODUCCION	COSTO DE MAQUINARIA
Fabricación manual o artesanal	Mínimas. Limitadas a la habilidad del joyero	Por proyecto, cada pieza es única	Bajo, únicamente requiere herramientas manuales, mesa de joyeros, laminador, soplete y pulidora
Terminado manual y subcontratación del procesos de casting	Bajas, dependen del cumplimiento de personas ajenas y de las modificaciones que se deban hacer a la producción.	Intermitentes	Los mismos que en artesanal
Casting y terminado manual en la misma empresa	Las cantidades dependerán de la capacidad de maquinaria adquirida	Intermitente, no depende del trabajo de otras personas para cumplir fechas	Depende del nivel de producción. Se consiguen equipos importados como nacionales
Producción a gran escala	Grandes cantidades de un mismo modelo.	En serie por inventarios. Diseños no exclusivos y fabricación de productos similares	Equipos de alto costo.

Fuente: Diseño de una estructura administrativa y productiva para el crecimiento de la empresa Garma Ltda, dedicada a la producción de joyas, 2004.

2.2 ANALISIS INDUSTRIAL

Entre los sectores definidos dentro de las actividades económicas con gran potencial de desarrollo en el país, se publico en el 2007 un estudio sobre el sector de “Joyería y bisutería



en Colombia¹⁶ por Legiscomex¹⁷, resaltando el potencial del sector joyero, siempre y cuando aproveche sus ventajas naturales, mejore el diseño, la calidad y la eficiencia en los procesos de producción que le brinden competitividad en el mercado internacional.

2.2.1 Descripción general de la cadena productiva

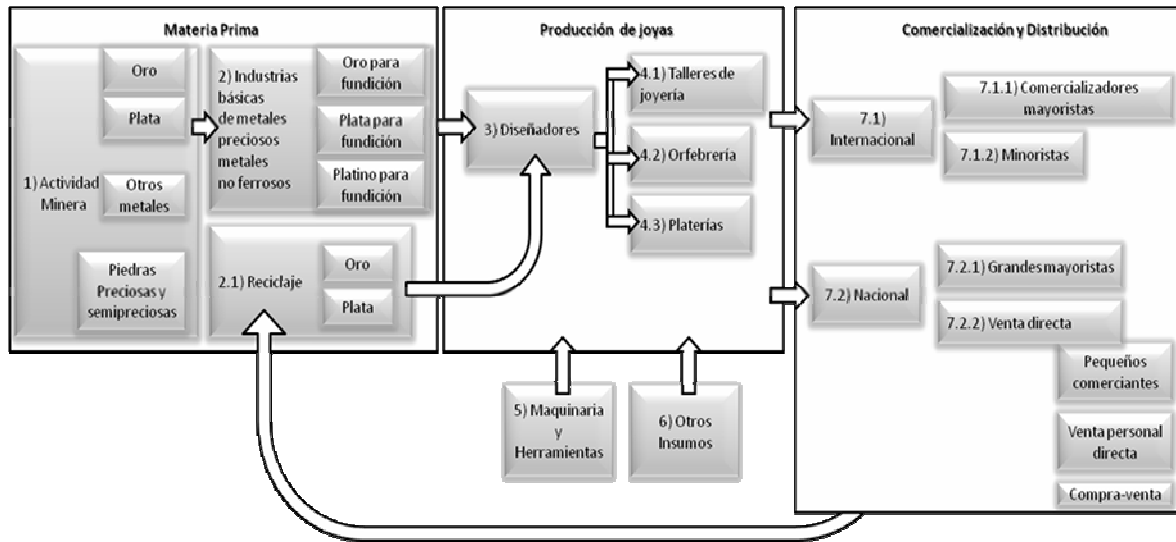
La cadena productiva¹⁸ de la Industria de la joyería, metales, piedras preciosas y bisutería en Colombia ha sido objeto de dos estudios principales: La Política nacional de apoyo a la cadena productiva de la industria de la joyería, metales, piedras preciosas y bisutería en Colombia (Junio 4 de 2003) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo; y el documento sectorial: Metales y piedras preciosas, joyería y bisutería presentados por el Departamento Nacional de Planeación (Agenda Interna para la Productividad y la Competitividad, agosto de 2007). El primero se refiere a tres eslabones: minería, joyería y comercialización, (Anexo # 7.2) mientras que el segundo habla de: la actividad minera, las industrias básicas de metales preciosos y de metales no ferrosos, y la fabricación de joyas. (Anexo # 7.3) Con el fin de brindar una información más completa en la se incluyan todos los eslabones relacionados a este sector, se realizó un diagrama que describa la cadena productiva, teniendo en cuenta todos los eslabones. Este diagrama fue complemento de ambos diagramas mencionados y adicionalmente, incluye el punto de vista de un joyero.

Diagrama # 5: Cadena de la industria de la joyería, metales, piedras preciosas y bisutería en Colombia

¹⁶ Según el Programa Nacional de Joyería de Artesanías de Colombia se conforma por las empresas que fabrican, importan, distribuyen y exportan artículos de piedras preciosas, joyas, relojes, y bisuterías.

¹⁷ Legiscomex es una base de datos especializada para importadores, exportadores e intermediarios en los procesos de comercio exterior, la cual cuenta con información para complementar la gestión de comercio internacional. Para realizar este análisis se dispuso de la información más relevante de la Empresa Nacional Minera Ltda. (Minercol), el DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas, Departamento de Aduanas Nacionales –DIAN, Superintendencia de Industria y Comercio, Ministerios de Industria y Comercio, Proexport Colombia, Sicex, Asjoyería (Asociación de Joyeros de Bogota.)

¹⁸ Entiéndase cadena productiva como el “enlace entre unidades productivas con el fin de relacionar las etapas de abastecimiento de insumos, transformación, distribución y comercialización de un bien o servicio específico, donde los distintos eslabones efectúan acuerdos con el fin de hacer competitivos los productos en el ámbito nacional e internacional” Universidad Nacional de Colombia.



Fuente: Creación propia

La cadena de producción se divide en tres procesos principales: la obtención de materia prima, la producción de joyas y su comercialización y distribución. Inicialmente la actividad minera es la encargada de iniciar esta cadena, con la extracción de metales preciosos como el oro y la plata y otros como el platino, paladio y el rodio los cuales son utilizados en el proceso de aleación. Después de su extracción, los metales son sometidos por las industrias especializadas para su fundición, adicionalmente, se incluye el reciclaje de metales preciosos en esta primer etapa, debido a su rol en Colombia. El reciclaje se da de dos formas, el primero está relacionado con la fundición de joyas usadas para la reutilización de este material y el segundo, se refiere a la compra y venta de joyas usadas, el cual se realiza principalmente en establecimientos conocidos como compra-ventas. En la segunda etapa: la producción de joyería, los diseñadores son los encargados de comenzar con creatividad e innovación un proceso que generara la transformación de la materia prima en un producto terminado. Los actores encargados de que este proceso de cambio se dé son los talleres de joyería, que se diferencian de la orfebrería, por razones que se explicaran en el momento de definir la tipología del sector. El proceso de producción que es en su mayoría artesanal es complementado por la actividad industrial encargada de la elaboración de maquinaria y herramientas junto con industrias que suplen otros insumos como lo son: el ácido bórico, nítrico, sulfúrico, clorhídrico, los abrasivos, el azufre, el bórax, la sal de nitrógeno y de cocina, el aceite, el peróxido, el cianuro, la gasolina, el oxígeno, el gas y el acetileno.

En la última etapa, se incluye la compra-venta, haciendo referencia al segundo significado del reciclaje, en el que las joyas son vendidas directamente al público ó a joyeros que las funden ó la reutilizan, o que se encuentran en un estado más o menos aceptable y son vendidas a



joyerías que únicamente las brillan para su reventa. Hay que tener presente, que en estas llamadas compra-ventas, no solamente llegan clientes que han adquirido su joya de manera lícita, sino también joyas que han sido robadas.

Sector minero: Oro.

La producción mundial de oro total alcanzó en el año 2001 su record máximo de 2.600 toneladas anuales. En el año 2007 fue de 2.500 toneladas, logrando un pequeño crecimiento del 1.1% en relación al 2006. Los ocho países productores que representan el 61% de la producción total son en su orden son: Australia (280 toneladas), Sudáfrica (270 toneladas), China (250 toneladas), EE.UU. (240 toneladas), Perú (170 toneladas), Rusia (160 toneladas), Indonesia (120 toneladas) y Canadá (100 toneladas)¹⁹.

Colombia está dentro de los 20 principales productores de oro en el mundo, produciendo alrededor de treinta toneladas anuales²⁰, en donde alrededor del 80% de la producción del metal precioso tiene como destino el mercado internacional y cuya demanda nacional es absorbida básicamente por los sectores manufacturero, correspondiendo a la joyería un consumo cercano a las seis toneladas, lo que equivale al 20% de la producción aurífera del país, lo que muestra un amplio rango de potencial crecimiento con respecto a la explotación aurífera, debido a que actualmente existe una baja capacidad de absorción de la materia prima extraída en el país. (Legiscomex, 2007 y Política Nacional de apoyo a la cadena productiva de la industria de la joyería, metales piedras preciosas y bisutería en Colombia, 2003).

En Colombia, la producción de oro (1940 – 2007) se muestra en la tabla # 3 en la que se observan fluctuaciones en las que se disminuye y aumenta la producción de este metal en grandes cantidades. Para el primer semestre de 2008, según el Balance de la industria minera colombiana, el comportamiento de la producción de oro, se destaca al presentar crecimiento del 178,5%, durante el último año y pasar de 4.615 kg a 13.411kg. Este fenómeno, se debe en gran parte, al aumento de la exploración y explotación de oro en el país, reflejada en que para “el 31 de diciembre de 2007 había 2.500 solicitudes que buscaban permisos con este objetivo”²¹, datos que además se complementan con las cifras presentadas anteriormente de la inversión extranjera directa.

¹⁹ World gold production 2007, US geological.

²⁰Datos según el Ministerio de Minas y Energía. Las 30 toneladas anuales producidas por Colombia, representan el 1.2 % de la producción total del mundo. En el año 2005 Colombia produjo alrededor de 35 toneladas anuales.

²¹ Artículo: Colombia: mina de oro en potencia, 25 de Mayo 2008, Edwin Bohorquez Aya

**Tabla # 3: Histórico producción de oro en Colombia.**

Año	Total	Año	Total	Año	Total	Año	Total	Año	Total	Año	Total
1940	631.928	1952	422.240	1964	364.748	1976	297.862	1988	933.009	2000	1.190.289,38
1941	656.028	1953	437.297	1965	316.267	1977	257.138	1989	948.627	2001	701.382,63
1942	596.618	1954	377.467	1966	275.267	1978	246.446	1990	943.698	2002	669.549,83
1943	565.509	1955	380.826	1967	257.588	1979	269.369	1991	1.120.256	2003	1.495.659,16
1944	553.530	1956	438.349	1968	238.658	1980	510.439	1992	1.032.601	2004	37.738.642,66*
1945	506.965	1957	325.114	1969	217.966	1981	529.214	1993	883.136,70	2005	35.783.713,48*
1946	488.460	1958	371.715	1970	210.518	1982	472.674	1994	667.438,40	2006	15.682.836,49*
1947	160.000	1959	397.929	1971	188.847	1983	438.579	1995	679.537,80	2007	15.481.548,91*
1948	210.000	1960	433.947	1972	186.811	1984	799.889	1996	709.653,40		
1949	359.475	1961	401.060	1973	216.201	1985	1.142.830	1997	604.771,80		
1950	379.412	1962	396.827	1974	264.671	1986	1.285.878	1998	604.771,80		
1951	430.723	1963	324.517	1975	308.676	1987	853.468	1999	1.112.508,04		

Fuente: Ministerio de Minas y Energía , Minercol LTDA, Ingeominas, Unidad: Onzas – troy *Gramos

Al revisar la producción de oro por departamento en los últimos cuatro años, se muestra al departamento de Antioquia como líder, con una participación del 73.73% del total de la producción para el 2007, seguida por el Choco con el 10.27% y Caldas con el 7.24%.

Tabla # 4: Producción de oro en Colombia por departamentos.

DEPARTAMENTO	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006	TOTAL 2007
AMAZONAS	11.575,66	3.451,09	-	261,65
ANTIOQUIA	22.878.732,42	22.376.179,35	10.724.244,19	11.414.178,16
ATLANTICO	-	-	-	0,21
BOLIVAR	2.949.134,45	4.194.274,98	991.129,32	417.273,28
CALDAS	1.331.258,81	2.013.328,80	1.416.569,28	1.120.848,74
CAQUETA	435,75	2.342,88	97,73	87,63
CAUCA	361.157,96	349.858,17	281.404,76	350.688,64
CHOCO	851.171,39	1.882.347,76	1.192.291,95	1.589.949,56
CORDOBA	7.226.602,67	3.720.744,26	462.017,82	14.259,26
CUNDINAMARCA	-	-	-	-
GUAINÍA	147.615,90	73.068,32	11.333,32	4.646,63
GUAJIRA	-	-	68,51	-
GUAVIARE	-	-	-	-
HUÍLA	8.049,32	7.124,40	2.841,89	3.671,32



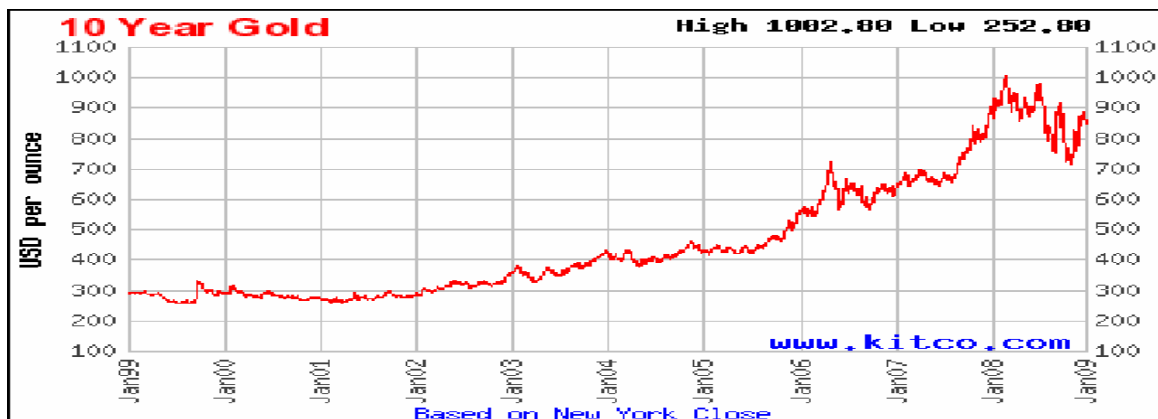
NARIÑO	299.786,20	203.531,17	122.060,79	199.567,85
PUTUMAYO	23.754,09	45.327,06	3.543,90	1.202,80
QUINDIO	-	-	858,90	1.267,53
RISARALDA	60.638,13	35.406,63	29.954,81	24.666,35
SANTANDER	650.817,52	520.922,84	139.610,81	35.970,07
SUCRE	521.147,19	-	-	-
TOLIMA	297.962,68	238.131,39	241.469,16	255.145,47
VALLE DEL CAUCA	106.786,34	113.537,67	62.550,27	47.001,87
VAUPES	12.016,19	4.136,71	789,07	481,90
VICHADA	-	-	-	379,98
TOTAL	37.738.642,66	35.783.713,48	15.682.836,49	15.481.548,91

Fuente

: Ingeominas, Unidad: Gramos

Por otro lado, con respecto a las exportaciones del oro, a julio del 2008 sobresalió la dinámica de las exportaciones de oro, que crecieron 277%, al pasar de USD\$84 millones FOB a USD\$326 millones FOB, constituyéndose en el sexto producto de mayor valor exportado por Colombia; según el Informe de Exportaciones, turismo e inversión de Octubre 2008, por el ministerio de Comercio Industria y Turismo. Ello fue resultado de un aumento en el volumen exportado (167,5%) y el efecto de los altos precios internacionales, que fue mayor en 38,7% respecto al acumulado a julio del 2007 y su aumento en los últimos 10 años.

Diagrama # 6: El precio en dólares de una onza troy (31,1 gramos) en los últimos diez años.



Fuente: www.Kitco.com

Estas ventas al exterior de oro están concentradas en dos países; hacia Estados Unidos se dirigió el 49,1% de las exportaciones; y a Suiza el 48,6% del total.



Este primer eslabón de la cadena, referente a la provisión de materias primas (minerales, sobre todo de oro) se caracteriza en Colombia, según el Censo Nacional de joyeros (2002) por incluir problemas de seguridad y una gran influencia de intermediarios, lo cual conlleva al incremento de los costos y la falta de garantía de suministros y calidad. Dentro del diagnóstico presentado por el agenda interna para la productividad y competitividad, se resalta además de la predominante informalidad mencionada por el censo, un sector orientado al mercado externo con desarticulación de la joyería.

Sector minero: Plata.

La producción de plata en el mundo, ha seguido un desarrollo regular desde la segunda guerra mundial de pasar de 4.000 a 20.000 toneladas de plata producida en el mundo, con un crecimiento medio de 1,5% anual desde hace más de un siglo. En el 2006 los primeros 5 países productores eran: Perú (111,6 millones de onzas), México (96,4 millones de onzas), China (75.4 millones de onzas), Australia (55,6 millones de onzas) y Chile (51,5 millones de onzas). En conjunto, estos 5 países producen el 60% del total mundial.

En Colombia la producción de plata anual se resume en el (Anexo 7.4), en la que en los últimos tres años ha aumentos en proporciones no tan amplias como el oro, sin embargo, para el primer semestre de 2008, el comportamiento de la producción de plata del país, muestra una tendencia creciente, con un aumento del 16,6%, al pasar de 4.221kg a 4.922kg.

Los estudios existentes de la cadena de producción de la joyería, coinciden en que la extracción de plata en el país está ligada a la producción de oro de filón y alcanza aproximadamente siete toneladas al año. Sus principales fuente de demanda son la fotografía, las artesanías en plata y la joyería, absorbiendo esta última actividad 1,4 toneladas por año.

La producción de plata en Colombia por departamentos, desde el 2004 hasta el 2007, (Anexo 7.5) muestra como Antioquia de nuevo se pone a la cabeza, con el 73.24% de participación para el 2007, Caldas le sigue con 19.04% y el 2.32% de Choco.

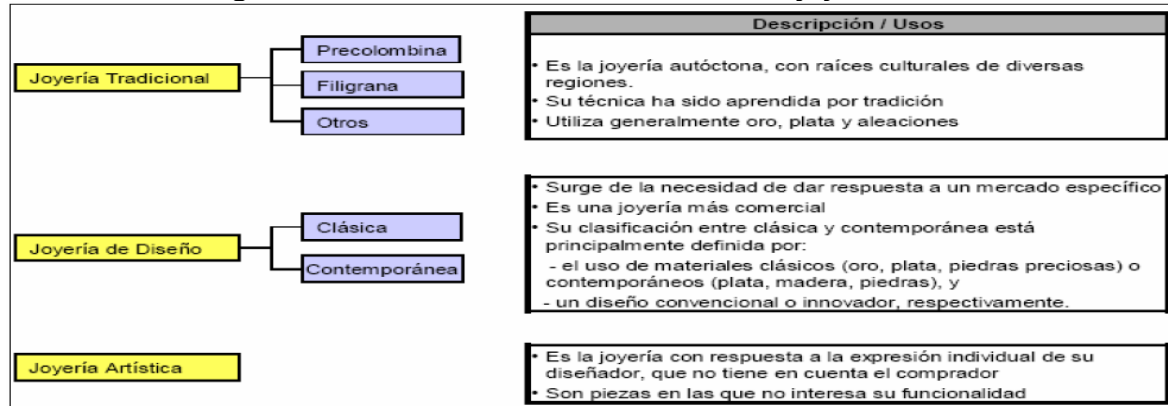
Por último, el precio de la plata en el último año ha disminuido un 41,23%, llegando al mismo nivel alcanzado en el 2005, de US\$9 19 por onza. (Anexo 7.6)

Sector joyería²² y bisutería²³

Clasificación de la joyería

El sector de la joyería se puede clasificar según el tipo de producto y su posición arancelaria. Según Artesanías de Colombia, la clasificación según el tipo de producto, se segmenta en tres subsectores: tradicional (precolombino, filigrana y otros), de diseño (clásico y contemporáneo) y artística.

Diagrama # 7: Clasificación del sector de la joyería en Colombia



Fuente: Artesanías de Colombia

Según Legiscomex, el país se ha enfocado en la de diseño y la artística, debido a su fácil comercialización. La joyería de diseño se localiza en las grandes ciudades del país, como: Bogotá, Medellín y Bucaramanga. Mientras, que según su partida arancelaria, la clasificación es de tres segmentos: piedras preciosas, metales preciosos y joyería y bisutería. (Anexo 7.7). Es importante incluir el término orfebrería, teniendo en cuenta que existe una distinción entre la joyería y la orfebrería, basada primordialmente en que la joyería se hace en cantidades industriales, mientras que la orfebrería son trabajos únicos, elaborados a mano y no en moldes, aunque ambas trabajen con metales preciosos.

El mercado de la joyería en el mundo.

Según el CBI Market survey: The jewellery market in the EU, en el año 2006, las ventas de joyería en el mundo se estimaron por 117 billones de euros, las cuales fueron lideradas por Estado Unidos (36 billones de euros), Unión Europea (25 billones de euros), Japón (14 billones

²² El termino de joyería es definido por Artesanías de Colombia como “La especialidad del trabajo en metales y piedras preciosas y semipreciosas, dedicada exclusivamente a la producción de alhajas y otros objetos pequeños de función específicamente decorativa y preferentemente personal, basada en la tecnología orfebre, platera, talla, engaste e incrustación.”

²³ La bisutería, es “el trabajo de producción de alhajas y objetos decorativos con la tecnología de la joyería, de la cual se distingue por el tipo de material utilizado (peltre, de distintas clases según las aleaciones, cobre, bronce, zinc, níquel, cobalto, aluminio, antimonio y hierro). Estos materiales se procesan mediante fundición, forjado, recorte, hilado, laminado, grabado, soldado, modelado, doblado, repujado, fileteado, cincelado, según los productos por elaborar, que complementan con engaste de piedras semipreciosas generalmente.”



de euros) y el Oriente Medio (11 billones de euros). Juntos ocupan $\frac{3}{4}$ de las ventas al detal en el mundo. El consumo mundial ha crecido con una tasa promedio anual de 5,2% desde 2000, principalmente por el rápido crecimiento de China (10 billones de euros en el 2006) y por los mercados de la India (9,7 billones de euros). En el mismo año, la joyería de oro y de diamantes participa el 82% del mercado global por valor, sin embargo por volumen, la bisutería y la joyería en plata forma la parte más grande en cuanto a volumen.

Según el reporte estadístico lanzado en Febrero de 2008 por “The World Gold Council (WGC)”; una organización que promueve el intercambio de oro alrededor del mundo, reportó que China ha surgido como el segundo mercado de joyería detallista en oro más grande del mundo, alcanzando el record más alto de pasar de 245 toneladas en el 2006 a 302,2 toneladas para el 2007 después de la India, quien por su lado, subió de 526 toneladas en el 2006 a 558 toneladas en el 2007. Estos dos nuevos actores, han generados un desplazamiento de Estados Unidos a la tercera posición, ya que en el último año la demanda de oro en Estados Unidos vio una caída del 14%, al igual que ocurrió con Italia y Gran Bretaña.²⁴

Por su lado, según el DANE y cálculos de Proexport, el mercado mundial de la joyería se estima en USD\$72.000 millones, de los cuales Colombia aporta alrededor de USD\$19.millones, participando el 0,026%. Considerando, que de acuerdo a la encuesta anual manufacturera del 2005; la producción de piedras preciosas, plata, oro y platino para fundición representan el 87% de la producción total del sector, equivalentes a \$457 mil millones de pesos y el 13% restante equivalente a \$70 mil millones de pesos, a la producción del sector de la joyería, bisutería y orfebrería nacional, se refleja un bajo aporte por parte de Colombia en el sector de la joyería en el mundo, que se explica por una alta participación de exportaciones de piedras preciosas, oro, plata, y platino para fundición, es decir se están exportando riquezas en bruto y no productos con valor agregado (Anexo 7.8).

Producción nacional y sus características

Inicialmente, se debe tener en cuenta que el sector se caracteriza en la mayoría de los casos de negocios informales, que no se registran como joyeros en la Cámara de Comercio, afectado la obtención de datos exactos sobre el sector. En Colombia, la manufactura de joyas y bisutería

²⁴ El diario “Thaindian news” reportó en su artículo “After India, China is world’s largest gold jewellery consumer. <http://www.thaindian.com>. Tomado el 20 de Febrero de 2008 - 6:59 pm.



es una actividad fundamentalmente artesanal, con un alto componente manual, mientras que en países como Italia la elaboración de joyas es un proceso altamente tecnificado.

El último Censo Nacional de Productores Joyeros realizado entre el 2002 y el 2003 indica que en el país existen 2.486 joyeros, en los que más del “95% de la manufactura de la joyería es artesanal, constituida por pequeños establecimientos de comercio y talleres de carácter familiar” y datos del 2008, aseguran que el empleo generado teniendo en cuenta la cadena minera y la joyera, es de 344.055 empleos directos e indirectos.²⁵ Dentro de los principales centros de producción nacional, se ubican: Bogotá, Bolívar, Antioquia, Santander, Cauca, Valle y Caldas. La siguiente gráfica muestra el número de unidades de negocio por cada departamento, reflejando que en todos los departamentos son más el número de especializaciones en joyería en contraste con la orfebrería, platerías, bisuterías, relojerías u otros. Con excepción del departamento del Valle, en el que la platería tiene mayor participación.

Diagrama # 8: Productores joyeros de Colombia, 2003

²⁵Artículo: Exportaciones del sector joyero sumaron US\$626 millones en primer semestre del año, Constanza Gomez G. / Enviada especial / Santa Marta., Revista portafolio 2008



Departamento	Nº de joyeros	Centros joyeros	Especialidad
Antioquia	284	Frontino, El Bagre, Segovia, Caucaasia, Santa Fe de Antioquia, Medellín y Copacabana	Joyería (229), orfebrería (54), platería (29), bisutería (14), relojería (16) y otro oficio (7).
Atlántico	122	Barranquilla	Joyería (98), orfebrería (37), platería (48), bisutería (4), relojería (10) y otro oficio (1).
Bogotá	546	Bogotá	Joyería (439), orfebrería (87), platería (132), bisutería (25), relojería (13) y otro oficio (15).
Bolívar	339	Cartagena, Mompox, Montecristo, Barranco de Loba y Santa Rosa del Sur.	Joyería (271), orfebrería (82), platería (40), bisutería (1), relojería (4) y otro oficio (2).
Boyacá	16	Guateque, Tunja y Villa de Leyva.	Joyería (12), orfebrería (3), platería (4), relojería (1) y otro oficio (0).
Caldas	109	Marmato, Manizales, Río Sucio y Villa María	Joyería (87), orfebrería (21), platería (25), bisutería (6), relojería (15).
Cauca	176	Popayán, Suárez, Guapi y Piendamó	Joyería (151), orfebrería (38), platería (56), bisutería (6), relojería (11).
Chocó	96	Quibdó, Tado, Istmina, Andagoya y Condoto	Joyería (61), orfebrería (32), platería (1), bisutería (1), relojería (1).
Guainía	13	Puerto Inírida	Joyería (12), platería (1), relojería (3)
Huila	44	Neiva	Joyería (37), orfebrería (36), platería (19), bisutería (4), relojería (2)

Nariño	78	Pasto, Tumaco, Cumbitara, La Lanada, Barbacoas y Sotomayor	Joyería (63), orfebrería (64), platería (12), bisutería (1), relojería (2) y otro oficio (2).
Quindío	108	Armenia, Calarcá y Quimbaya.	Joyería (94), orfebrería (52), platería (49), bisutería (2), relojería (1) y otro oficio (3).
Risaralda	155	Pereira y Quinchía	Joyería (139), orfebrería (6), platería (10), bisutería (1), relojería (19) y otro oficio (7).
Santander	149	Barrancabermeja, Bucaramanga, Vetas y California	Joyería (84), orfebrería (59), platería (81), bisutería (11), relojería (6).
Tolima	71	Ibagué y Ataco	Joyería (62), orfebrería (14), platería (22), relojería (8).
Valle	180	Cali	Joyería (118), orfebrería (94), platería (121), bisutería (30), relojería (9).

Fuente: Censo Nacional de Productores Joyeros (2002 - 2003), Artesanías de Colombia

Los resultados del censo nacional de productores joyeros y estudios existentes realizados por el Ministerio de comercio, industria y turismo y el Departamento Nacional de Planeación, concuerdan, que la joyería en Colombia, es un sector disperso dentro del área nacional y muy



atomizado, debido a que cuenta con un alto número de unidades del sector minero en diferentes ciudades del país y un bajo nivel de integración, adicionalmente, como lo ratifica la Agenda Interna, “la ausencia de una agremiación solida limita el desarrollo de iniciativas de asociación y de proyectos de fomento social.”

Según la agenda Interna (2007), las mipymes del sector presentan una productividad baja, acreditada a problemas y funciones administrativas: deficiente programación y control de la producción; falta de estandarización de los procesos respecto a tiempos y usos de materia primas e insumos; inadecuado manejo de residuo; dotación de maquinaria y equipos inapropiados; ausencia de procesos de planeación administrativa, finanzas y mercadeo y baja formación de mano de obra especializada.

Adicionalmente, los resultados arrojados por el censo, señala que la industria de la joyería, enfrenta un exceso de trámites y elevados costos de la legalización para la comercialización internacional

En recopilación, la producción de joyería, bisutería y orfebrería en el país, presenta dificultades en su cadena de producción que la caracterizan. En la etapa de abastecimiento los fabricantes de joyas de oro, compran su materia prima en la zona en la que se encuentren ubicados, ó de aquellos comerciantes informales ó de contrabando que les ofrecen menores precios. El reciclaje de material usado en la elaboración de joyas, sin haber sido completamente purificado, afecta la calidad de las joyas, porque se desconoce la liga de la que está compuesto. El reciclaje de oro que es purificado de nuevo no altera la calidad de la joya. En la segunda etapa del proceso de fabricación, el sector se caracteriza, por poco diseño, un bajo grado de tecnificación, alto grado artesanal, pero también baja capacitación de la mano de obra. Y en la última etapa de comercialización, se presentan altos riesgos de inseguridad y en algunos sectores, se venden joyas usadas, que también van en decremento de la calidad, ya que estas por su uso natural se desgastan y destorman.

Comercio exterior

Exportaciones:

Para el 2003, afirman que el mercado mundial de la joyería oscilaba alrededor de los 72.000 millones de dólares al año y Colombia exportaba alrededor de US\$ 19 millones en artículos de joyería y bisutería. Al agregarle piedras preciosas y relojería a este sector, al cierre del año



2007, las exportaciones llegaron a US\$998 millones, creciendo 53,1% con respecto al año 2001 y generando que Colombia participará del 0,42% de las exportaciones de la cadena de joyería, bisutería, relojería y piedras preciosas en el mundo. Para los primeros 7 meses del año en curso ya sumaron US\$626 millones, aumentando el 45.5% con relación al mismo periodo en el 2007 según el Dane y la Dian²⁶

Respecto a las exportaciones de metales preciosos, piedras preciosas y joyería, el DANE mostró que en total para el “año 2006 las exportaciones fueron de USD421.1 millones, presentando una reducción del 33% en comparación con el año anterior.” Y si se centra únicamente en el sector de la joyería y bisutería, se encuentra que en el año 2006 las exportaciones de estos rubros fueron de USD \$27 millones, mostrando un decrecimiento del 9% en comparación al 2005 con ventas de USD \$29.7 millones según cifras del DANE (ANEXO 5)²⁷. Sin embargo, aun cuando esta cifra es negativa, las exportaciones durante el período 2004 - 2005, mostraron un incremento del 5% al pasar de USD\$24.4 millones a USD\$27 millones, “En el 2006, Estados Unidos se definió como el principal destino de las ventas internacionales de joyería colombiana, ya que concentro el 50.6% del mercado, equivalente a USD \$13.7 millones. Le sigue Venezuela, con USD \$4.5 millones; Ecuador con USD \$2.2 millones; Panamá, con USD \$1.3 millones e Italia, con USD \$844.814”. Por el lado de las importaciones colombianas de joyería y bisutería, del 2004 al 2006 se presentó un crecimiento del 38%, de USD \$11.1 millones a USD \$21.9 millones²⁸.

Al recopilar de diferentes informes los datos de las exportaciones colombianas, únicamente del sector de joyería y bisutería, sin tener en cuenta metales preciosos ó piedras preciosas, se encontraron las siguientes cifras desde 1999 hasta 2008, con excepción del 2003:

- De acuerdo al informe del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2003), las exportaciones del sector de joyería y piedras preciosas (1999-2002)

²⁶Artículo: Exportaciones del sector joyero sumaron US\$626 millones en primer semestre del año, Constanza Gomez G. / Enviada especial / Santa Marta., Revista portafolio 2008.

²⁷ Grafica de exportaciones colombianas de Joyería y bisutería 2004-2006 y Tabla de la posición arancelaria de la joyería y bisutería exportada por Colombia 2006

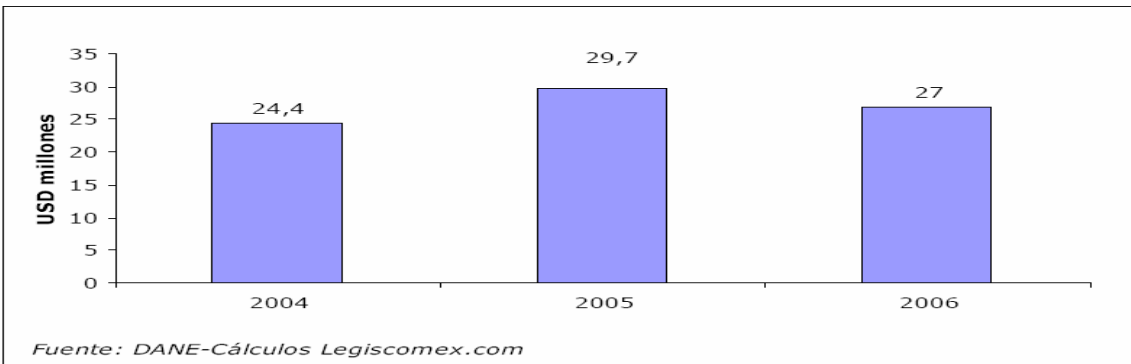
²⁸ Grafica de importaciones colombianas de Joyería y bisutería 2004-2006 y Tabla de la posición arancelaria de la joyería y bisutería importada por Colombia 2006



SUBSECTOR	VALOR FOB 1999	VALOR FOB 2000	VALOR FOB 2001	VALOR FOB 2002	% PART. 02
METALES PRECIOSOS	320.205.925	337.123.942	277.610.118	310.593.563	73%
PIEDRAS PRECIOSAS	107.803.047	97.148.516	89.907.887	92.410.634	22%
JOYERIA	7.716.579	7.083.504	10.611.136	14.050.966	3%
BISUTERIA	3.053.688	3.593.003	4.976.515	5.321.290	1%
RELOJERIA	1.021.670	554.667	480.514	365.421	0%
TOTAL	439.800.909	445.503.632	383.586.170	422.741.874	100%

Fuente: Dane, Cálculos Proexport Colombia.

- Según la información suministrada en un estudio de mercado de la joyería en Colombia por Legiscomex, sustentado en fuentes del DANE, las exportaciones colombianas del sector de joyería y bisutería, sin distinción entre el 2004 y 2006 fueron:



Fuente: DANE-Cálculos Legiscomex.com

- Acorde al informe de Exportaciones Turismo e inversión, del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo en compañía de Proexport Colombia (Octubre 2008):

MACROSECTOR - SECTOR	FOB US\$		DIFERENCIA \$US	VARIACION 2008/2007
	2007	2008		
ORO	402.992.170	659.268.452	256.276.283	63,59%
SUBTOTAL SERVICIOS SIN ORO	432.609.233	514.359.124	81.749.890	18,90%
EDITORIAL E INDUSTRIA GRAFICA	152.182.705	157.164.659	4.981.954	3,27%
EDITORIAL	97.826.200	95.776.750	-2.049.450	-2,09%
INDUSTRIA GRAFICA	54.356.505	61.387.909	7.031.404	12,94%
JOYERIA Y PIEDRAS PRECIOSAS	97.713.398	156.357.055	58.643.657	60,02%
BISUTERIA	8.247.402	22.561.128	14.313.726	173,55%
JOYERIA Y ORFEBRERIA	8.151.638	9.154.901	1.003.263	12,31%
PIEDRAS PRECIOSAS	57.968.295	106.022.578	48.054.282	82,90%
OTROS METALES PRECIOSOS	23.346.063	18.618.448	-4.727.615	-20,25%
JUGUETES Y ARTICULOS DEPORTIVOS	15.381.167	16.377.828	996.661	6,48%
OTROS SERVICIOS	127.397.508	161.114.608	33.717.100	26,47%
AUDIOVISUALES	570.379	635.372	64.993	11,39%
ENERGIA ELECTRICA	39.364.076	22.709.601	-16.654.475	-42,31%
SERVICIOS Y ENTRETENIMIENTO	835.601.403	1.173.627.576	338.026.173	40,45%

Fuente: DANE - Cálculos Proexport

Todos los anteriores datos, son interesantes, al revelar diferentes situaciones que valen la pena traer a acotación. Primero, Colombia exporta más materia prima, que productos con valor agregado, cuando realmente debería trabajar los recursos nacionales. Segundo, la bisutería desde 1999 ha mantenido una tendencia a la alta, con un crecimiento importante, en sus



exportaciones del último año del 173.55%, confirmando la acogida de accesorios de bajo costo en el mercado mundial. Y tercero, las exportaciones de joyería, para el 2008, alcanzan un nivel menor que el de las exportaciones en el 2001 y aunque su variación con relación al 2007 es positiva (12.31%), según la materia prima disponible, las cifras deberían ser mayores. Esta última, tiene que ver con una débil cadena de producción en el sector, que no es favorecida por la tendencia en el uso de accesorios de bisutería.

Hasta el momento, los datos presentados, hacían una recopilación de las exportaciones para el sector, sin embargo, estos son incluidos dentro del trabajo, debido a que un cuarto estudio, no es acorde con la información que se brindó anteriormente. La agenda Interna para la productividad y la competitividad del Departamento Nacional de Planeación (2007), expuso el siguiente cuadro, que promedia las exportaciones del 2002 al 2006, en US\$96.287.023, cuando las cifras proporcionadas anteriormente para 1999 a 2008, oscilaban entre 7 y 29 millones. Con esta diferencia encontrada, se busca confirmar, que los datos existentes del sector, no son del todo certeros, al estar hablando de un sector en el que el grado de corrupción es alto.

Segmento	Producción Bruta Nacional (PESOS)		Exportaciones (FOB USD)	
	2005	Participación Segmento (%)	Promedio (2002-2006)	Participación Segmento (%)
Piedras preciosas	217.024.000	0,04%	23.698.011	4,26%
Plata para fundición	1.241.296.000	0,23%	884.400	0,16%
Oro para fundición	456.347.759.000	86,34%	408.255.952	73,36%
Platino para fundición	-	0,00%	15.624.432	2,81%
Artículos de joyería	10.528.324.000	1,99%	96.287.023	17,30%
Artículos de orfebrería	7.369.213.000	1,39%	3.987.285	0,72%
Artículos de bisutería	52.825.688.000	9,99%	7.773.597	1,40%
Total general	528.529.304.000		556.510.700	

Fuente: Producción, EAM. Exportaciones – Dane. Importaciones – Dane / Dian

Por otro lado, fundados en la clasificación según la posición arancelaria del sector, los productos que se comercializan en el sector, con mayor representación frente al volumen total de ventas de exportación, en el 2006, son los artículos de joyería con posición arancelaria: 7113190000 “de los demás metales preciosos, incluso revestidos o chapados de metal precioso (plaqué)” los cuales, tienen una participación del 53.5% de los productos más exportados por Colombia al mundo. En orden le siguen las demás bisuterías de metal común, incluso plateado, dorado o platinado: las demás bisuterías: artículos de joyería chapado de metal precioso (plaqué) sobre metal común y artículos de joyería de plata, incluso revestida o chapada de otro metal precioso (plaqué) entre otros.

**Tabla # 5: Joyería y bisutería exportada por Colombia, 2006**

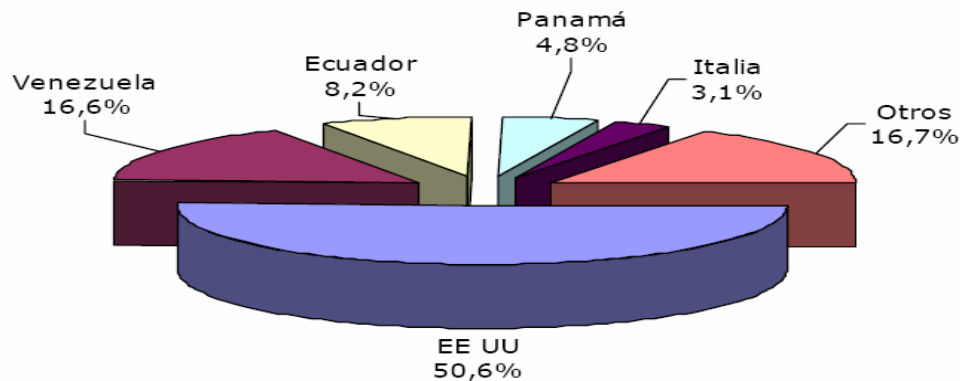
No.	Posición arancelaria	Descripción	2006 USD	Participación
1	7113190000	--de Los demás metales preciosos/ incluso revestidos o chapados de Metal precioso (plaqué)	14.450.101	53,5%
2	7117190000	--las demás	7.605.671	28,2%
3	7117900000	-las demás	2.216.368	8,2%
4	7113200000	-de chapado de Metal precioso (plaqué) sobre Metal común	1.138.504	4,2%
5	7113110000	--de plata/ incluso revestido o chapado de otro Metal precioso (plaqué)	1.120.542	4,1%
6	7114119000	---Los demás	235.313	0,9%
7	7117110000	--Gemelos y pasadores similares	83.025	0,3%
8	7114111000	---De ley 0925	81.906	0,3%
9	7116200000	-De piedras preciosas/ semipreciosas (naturales/ sintéticas o reconstituidas)	59.072	0,2%
10	7115900000	-las demás	11.800	0,04%
11	7114200000	-de chapado de Metal precioso (plaqué) sobre Metal común	9.672	0,04%
12	7116100000	-de perlas finas (naturales) o cultivadas	50	0,00%
Total exportaciones			27.012.024	100,0%

Fuente: DANE-Cálculos Legiscomex.com

El Ministerio de comercio, industria y turismo, informó que en el 2008, las exportaciones No Tradicionales por destino se dieron en su orden a: Venezuela, Estados Unidos, Ecuador, Perú, Suiza, México, Alemania, Chile, Brasil, Costa Rica, Panamá, y Bélgica. Además, se resaltó, el crecimiento de 18,17% a Estados Unidos, para alcanzar un total de US\$ 2.037 millones en los siete primeros meses del año, en el que el sector de Joyería y Piedras Preciosas, es el segundo en contribuir con un crecimiento de 90% en comparación a los primeros siete meses de 2007 y exportar US\$ 360 millones entre enero y julio de 2008, después del sector de Flores y Plantas vivas. (Anexo7.)

A sí mismo, al revisar el destino de las exportaciones de joyería y bisutería Colombiana, Estados Unidos, en el 2006 se define como el principal destino, acaparando la mitad del mercado externo de la joyería en Colombia, concentrando el 50.6% de ventas, equivalente a USD\$13,7 millones, le siguen Venezuela con USD\$4,5 millones; Ecuador con USD\$2.2 millones; Panamá con USD\$1,3 millones, e Italia, con USD\$844.814. Este grupo mencionado hace el paretto, al concentrar el 83.2% del mercado internacional, según datos del Dane y cálculos de Legiscomex.

Diagrama # 9: Países destino de las exportaciones Colombianas de joyería y bisutería, 2006



Fuente: DANE-Calculos Legiscomex.com

Sin embargo, teniendo en cuenta información promediada entre el 2002 y 2006, los datos cambian y ubican a Perú en el primer puesto con una participación del 21,8%, seguido por República popular de China, 21. 63%; Brasil, 8.53%; Estados Unidos, 8,16% e Italia, 7,79%. (Anexo 7.9)

Para hacer un análisis más detallado, de quienes realizan esas exportaciones del sector de la joyería y bisutería, es necesario, destacar las empresas colombianas exportadoras. En el 2006, C.I Gutierrez y Salazar S.A participaban en el 23% y Finart le seguía con el 17%.

Tabla # 6: Principales empresas colombianas exportadoras de joyería y bisutería.

No.	Nit	Razón social	2006 USD	Participación
1	811025911	C.I. GUTIERREZ & SALAZAR S.A.	6.310.596	23%
2	830044180	FINART S.A	4.597.267	17%
3	800192284	C.I. METALES Y DERIVADOS S.A.	3.707.495	14%
4	860512249	YANBAL DE COLOMBIA S.A.	1.388.416	5%
5	890905032	PREPARACIONES DE BELLEZA S.A	1.145.331	4%
6	890902091	C.I. FUNDICION ESCOBAR S.A.	1.036.809	4%
7	800167134	INDUSTRIAS CHAMAN LTDA C.I.	658.925	2%
8	900034136	AGROPLAN LTDA	584.867	2%
9	830509532	C.I ANDINA DCD LTDA	528.983	2%
10	19235397	ALONSO LOPEZ RODRIGUEZ	460.000	2%
Subtotal			20.418.689	76%
Otros			6.593.335	24%
Total exportaciones			27.012.024	100%

Fuente: DANE-Cálculos Legiscomex.com

Sin embargo, basado en cifras de Proexport y el ministerio de Comercio, Industria y turismo más reciente para el 2008, Finart S.A. se ubico a la cabeza, exportando el 32% del total del subsector, principalmente al mercado de Venezuela donde crecieron las exportaciones 75% en el periodo enero – julio del 2007.

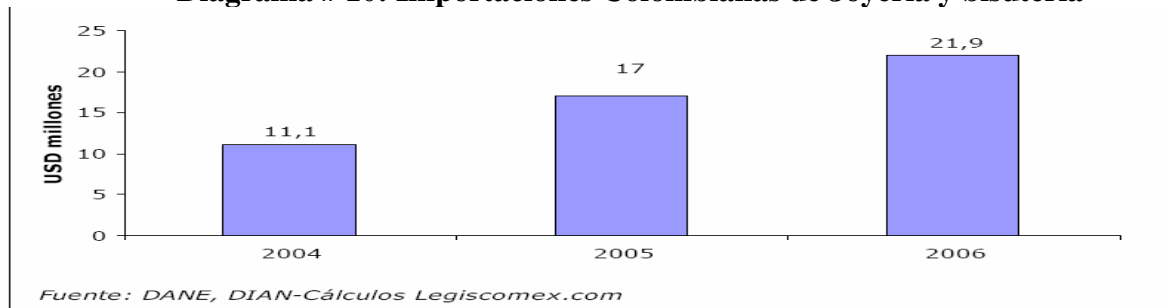


El pequeño número de empresas exportadoras, con relación al número de talleres existentes, según el censo, muestran que la industria de la joyería está muy atomizada, “más del 95% de la manufactura de la joyería es artesanal y está constituida básicamente por pequeños establecimientos de comercio y talleres de carácter familiar”. (Legiscomex, 2007).

Importaciones:

En materia de importaciones, se informó que a junio del presente año fueron traídos del exterior joyería, bisutería y piedras preciosas por valor de 20 millones de dólares, en tanto que al cierre del 2007 sumaron 33 millones de dólares, en un comportamiento anual ascendente desde 2001. La grafica a continuación muestra su crecimiento entre el 2004 al 2006.

Diagrama # 10: Importaciones Colombianas de Joyería y bisutería



Los productos importada por Colombia del sector para el 2006, según la posición arancelaria se concentra en “Las demás bisuterías” al tener el 28,9%. Le siguen artículos de joyería de plata, incluso revestida o chapada de otro metal precioso (Plaqué); las demás bisuterías de metal común, incluso plateado, dorado o platinado y en cuarto lugar se ubica la posición de interés en este estudio: 7113190000, al representar el 14,5% de las importaciones, equivalentes a US\$3.170.342.



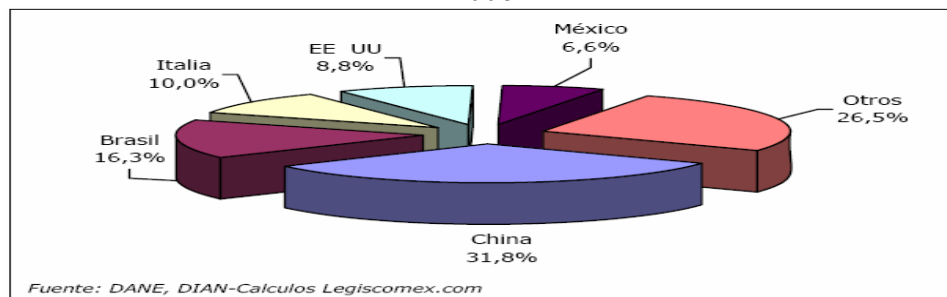
Tabla # 6: Joyería y bisutería importada por Colombia

No.	Posición arancelaria	Descripción	2006 USD	Participación
1	7117900000	-las demás	6.344.380	28,9%
2	7113110000	--de plata/ incluso revestido o chapado de otro Metal precioso (plaqué)	4.200.120	19,2%
3	7117190000	--las demás	4.016.494	18,3%
4	7113190000	--de Los demás metales preciosos/ incluso revestidos o chapados de Metal precioso (plaqué)	3.170.342	14,5%
5	7115100000	-Catalizadores de platino En forma de tela o enrejado	3.158.667	14,4%
6	7113200000	-de chapado de Metal precioso (plaqué) sobre Metal común	414.249	1,9%
7	7117110000	--Gemelos y pasadores similares	267.100	1,2%
8	7114111000	---De ley 0925	101.324	0,5%
9	7115900000	-las demás	84.011	0,4%
10	7116200000	-De piedras preciosas/ semipreciosas (naturales/ sintéticas o reconstituidas)	69.086	0,3%
11	7116100000	-de perlas finas (naturales) o cultivadas	38.869	0,2%
12	7114200000	-de chapado de Metal precioso (plaqué) sobre Metal común	27.517	0,1%
13	7114119000	---Los demás	24.661	0,1%
14	7114190000	--de Los demás metales preciosos/ incluso revestidos o chapados de Metal precioso (plaqué)	682	0,0%
Total importaciones			21.917.502	100,0%

Fuente: DANE-Cálculos Legiscomex.com

Los países encargados de traer estos productos al país, son en su orden: China, con una participación del 31,8% (USD\$6,9 millones); Brasil (USD\$3,6 millones); Italia (USD\$2,2 millones), Estados Unidos (USD\$1,9 millones) y México (USD\$1,5 millones), según el Dane, Dian y cálculos de Legiscomex.

Diagrama # 11: Países proveedores de la importaciones colombianas de joyería y bisutería, 2006



Y por último, las empresas colombianas que importan productos del sector, son 10 en total. Abonos colombianos S.A tiene la mayor participación con el 13,3% del total, para el 2006.



Tabla # 8: Principales empresas colombianas importadoras de joyería y bisutería.

No.	Nit	Razón social	2006 USD	Participación
1	860006333	ABONOS COLOMBIANOS S A	2.818.399	13%
2	860512249	YANBAL DE COLOMBIA S A	837.628	4%
3	860048245	STERLING DE COLOMBIA S.A.	808.544	4%
4	890905032	PREPARACIONES DE BELLEZA. S. A.	620.563	3%
5	805026783	GOLD & SILVER E.U	585.461	3%
6	830075363	EL MUNDO DE LA PLATA E.U	561.756	3%
7	830022634	LA RIVIERA S.A.	531.779	2%
8	830048328	ORAF A S.A	451.955	2%
9	890305124	RAMIREZ JIMENEZ Y CIA S.A.	428.111	2%
10	805003626	STUDIO F INTERNATIONAL FASHION CORPORATION S A	405.515	2%
Subtotal			7.644.196	35%
Otros			14.273.306	65%
Total importaciones			21.917.502	100%

Fuente: DANE, DIAN-Cálculos Legiscomex.com

2.2.2 Grado de atractividad de la industria

Para completar el análisis de la industria y el entorno global y determinar las expectativas de crecimiento del sector, se revisarán las cinco fuerzas de Porter, con el objetivo de identificar el grado de atractividad del sector de la joyería. De esta forma se determinará las consecuencias sobre la rentabilidad a largo plazo del mercado en el que Zaari opera, con éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Amenaza de entrada de competidores.

Antes de definir las amenazas de entrada de los competidores, se hará una distinción clara de cada uno de los competidores que participan dentro del sector, para poder a continuación definir las barreras de entrada de cada uno, teniendo en cuenta que su clasificación se baso únicamente en aquellos talleres productores de joyería y no en las joyerías como tales, debido a que estas tienen otras características diferenciales.

Tabla # 9: Competidores de productores de joyería en Colombia, Según Zaari.

PRINCIPAL COMPETENCIA	SEGMENTOS A LOS QUE LLEGAN	POSICIONAMIENTO	CANAL DE DISTRIBUCION	PUBLICIDAD Y PROMOCION
TALLERES INFORMALES	Clase media	Joyas de bajos precios	Joyerías pequeñas y distribuidores minoristas	No utilizan publicidad ni promociones
TALLERES FORMALES	Clase media	Joyas de calidad	Joyería de gama media	No utilizan publicidad ni promociones
IMPORTADORES	Clase media y alta	Bajo costo, diseños italianos	Joyerías y distribuidores mayoristas y minoristas	No utilizan publicidad ni promociones

Fuente: Zaari, 2008

De acuerdo a esta clasificación, los talleres informales, representan el 95% de la manufactura de la joyería artesanal colombiana, constituida por pequeños establecimientos de comercio y



talleres de carácter familiar, que se caracterizan en la mayoría de los casos por ser negocios informales, que no se registran como joyeros ante la Cámara de Comercio, afectando la obtención de datos exactos sobre el sector. Esta informalidad se da en gran parte, debido a que cuando un aprendiz de joyería adquiere los conocimientos básicos de este arte, la persona considera que ya está en la capacidad para abrir un taller e independizarse. Esta informalidad, permite que las barreras de entrada sean bajas, ya que las necesidades de capital son pocas, al no requerir de altas inversiones tecnológicas y ser una actividad básicamente artesanal, además, se tienen ventajas en costos ya que no tienen en cuenta los costos y gastos que un taller formal debe incurrir, como: las obligaciones tributarias, los costos fijos y los gastos operativos entre otros. Sin embargo, por otro lado, si un competidor está considerando entrar a este mercado, debe tener en cuenta que un incumplimiento o falsas promesas dentro del gremio le traerán consigo represalias por parte del gremio que no le permitirán seguir fácilmente, ya que las joyerías son un sector bastante cerrado. Por último, es importante recalcar, que esta competencia es inestable porque no tienen claro unos objetivos ni un plan estratégico a mediano ni a largo plazo, de lo que resulta la aparición y desaparición de nuevos ó antiguos talleres que afecta únicamente a aquellos que basen sus estrategias de diferenciación en costos, ya que éste es su único fuerte.

Los talleres formales por su parte, además de estar registrados en la Cámara de Comercio y cumplir con los requisitos legales, han permanecido en el mercado al posicionar su producto por calidad antes que por precios, sin decir, que el precio no tenga relevancia. Para este segundo grupo identificado, las amenazas de entrada de los competidores es baja debido a tres razones identificadas por Zaari: la primera es el capital requerido para comenzar un taller de esta índole, se estima que se requiera alrededor de \$500.000.000 COL para comenzar. La segunda razón es el alto riesgo de inseguridad que se da en este negocio. Y por último, lo difícil que es contratar personal en el área de ventas, debido a que es muy difícil entregar mostrarios de joyas a un vendedor.

Y por último, se encuentran los importadores ó específicamente, la joyería italiana, que compite con altos estándares de calidad y bajos precios. Estos competidores trabajan con economías de escala, difíciles de igualar por los talleres nacionales y adicionalmente son productos que son considerados por el usuario como distintos y de mayor valor que nacional, creando una gran barrera de entrada para aquellos que no diferencian sus productos con otros atributos.



Finalmente, las barreras de entrada representadas en la legislación o acciones gubernamentales son bajas en el sector, debido a que en el país no existe una entidad que acredite la profesión de la joyería y sus procesos de una manera técnica, lo que significa, que no existen leyes que reglamenten la profesión, así como la hay por ejemplo en medicina, generando que sean muy pocas y casi nulas, las restricciones legales a la competencia para nuevos competidores.

Poder de negociación de los proveedores

Como se definió en la cadena de producción, son cuatro las industrias involucradas en sector de la joyería, de los cuales dos hacen parte del abastecimiento de las materias primas y los otros dos de elementos que intervienen en su elaboración. Las industrias son: 1) Actividad minera, 2) Industrias básicas de metales para fundición, 3) Industria de maquinaria y otras herramientas 4) Industria de ácidos u otros insumos. En la primera industria, los proveedores legales de metales preciosos, en especial para el oro, son básicamente tres: la industria minera, la industria metalúrgica y el Banco de la República. Su poder de negociación es alto, ya que se rigen sobre el precio internacionalmente establecido. Adicionalmente, esta alta concentración de proveedores, sumado con unos clientes del proveedor desvertebrados, genera que los precios ofrecidos sean poco cambiantes. Sin embargo, existe una excepción, cuando se tiene en cuenta que el reciclaje puede ser otra forma de adquirir materia prima, en la que los precios disminuyen una cifra importante.

Los proveedores de piedras preciosas, al igual que el de los metales preciosos son un círculo muy cerrado y pequeño, pero la consecución y disponibilidad de estas es fácil, siempre y cuando ya se esté dentro del gremio joyero.

Los fabricantes de maquinaria para joyería son en la mayoría de los casos originarios de Italia, China y Estados Unidos y su costo de adquisición es elevado, por lo que son pocas las compañías que pueden adquirirlos.

Los demás proveedores, relacionados a herramientas, insumos y ácidos, no juegan un papel determinante, ya que estas se consiguen a precios competitivos y fácilmente en el mercado.

Poder de negociación de los compradores

Inicialmente, es necesario definir claramente las características del nicho de los compradores a talleres que fabrican artículos de joyería. Son joyerías, que se destacan por comprar al por mayor y vender en sus puntos de venta al detal, debido a que ellos no poseen talleres propios, sino que su función principal es la de comercializar. Al convertirse en canales de distribución, uno de los mayores criterios para negociar, es el precio y aunque tienen en cuenta la calidad,



dependiendo de la gama a la que se dirigen sus puntos de venta, su poder de negociación es alto, al requerir piezas con características específicas y precios acordes a sus necesidades.

Vale anotar, que muchos de los talleres informales de joyería cuentan con poco capital para comenzar a elaborar sus artículos, por lo que, primero fabrican la mercancía y luego salen a venderla y para poder volver a fabricar, les es necesario vender toda su producción realizada. Esto ha generado que algunos compradores, conociendo esta problemática manipulan al proveedor ofreciéndole unos precios muy bajos por los saldos de su mercancía y estos joyeros para no devolverse con la mercancía y poder contar con materia prima para volver a producir, se ven obligados a negociar en condiciones poco competitivas.

Por último, es importante recalcar que al existir pocas agremiaciones o asociaciones de joyeros que les genere a sus afiliados un poder de negociación, ante sus clientes, en general el poder de negociación de los compradores es alto.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

La amenaza de sustitución en el sector de la joyería, se da de dos formas. Inicialmente, se da una sustitución de producto a producto, en el que la joyería en oro es sustituida por la joyería en oro-plata, que a su vez se sustituye por joyería en plata, la cual a su vez es suplida por la bisutería. Y por otro lado, se da una sustitución por necesidades, en la que cualquiera de los cuatro productos cumple la función de accesorios y adornos para el cuerpo. Sin embargo, hay tres factores principales que influyen en la compra o no de alguno de los mencionados. El primero, es el precio, que está asociado al nivel adquisitivo y a la imagen que quiera transmitir el comprador ante la sociedad. Hoy en día, las joyas en oro están viendo disminuido su mercado, principalmente, por el alto precio del oro como materia prima, pasando en los últimos 5 años de US\$400 a US\$1.000 la onza troy. El segundo factor influyente en la compra de productos sustitutos, son las tendencias de la moda, las cuales varían de acuerdo a las edades. Y el tercer factor es la inseguridad, la cual ha disminuido el uso de joyas de oro en Colombia, ya que la gente ha dejado de comprar y usar joyas, debido a los altos índices de criminalidad que se presentan en las grandes ciudades.

Sin embargo, los tres primeros productos mencionados como sustitutos, no representan mayores problemas al sector de la joyería en sí, si se tiene en cuenta que estos son en su mayoría producidos por los mismos fabricantes, pero la bisutería y artículos hechos en acero ó



titanio, están haciendo mella en el mercado de la joyería de metales preciosos. La bisutería, por su lado, afecta directamente a la joyería en plata, al caracterizarse por bajos costos de producción, facilidad de transporte internacional y altos volúmenes de producción relacionada al material de elaboración. Por otro lado, los artículos de acero ó titanio afectan directamente a la gama alta representada por la joyería en oro, que debido a precios, genera un cambio en la decisión de compra. Por lo anterior se concluye que existe una sustitución dependiendo del nicho de mercado, de acuerdo al tipo de producto al que se haga referencia.

La cuestión clave en este punto, es definir si esos artículos definidos como sustitutos directos, pueden ó no amenazar con hacer obsoleto la joyería de metales preciosos, para lo cual se responde que si el precio del oro, en particular, aumenta de manera descomedida y el poder adquisitivo en las sociedades disminuye, las ventas de artículos de joyería en oro sufrirán grandes amenazas.

La rivalidad entre competidores

Las condiciones más competitivas se producen cuando la entrada es factible, los productos sustitutos constituyen una amenaza, y los compradores y proveedores ejercen alto control.

La rivalidad entre los competidores se hará más difícil, en un mercado donde sus participantes, como un mecanismo de respuesta a la competencia creciente de productos importados, se posicionen muy bien en el mercado y realicen innovaciones de procesos continuos orientados a la disminución de costos y a la adquisición de nuevas tecnologías que les impliquen ventajas sobre los demás.

Este sector está constantemente enfrentado a guerras de precios, de calidad, de diseños y de nuevos productos sustitutos. Sin embargo, cada competidor debe saber guiar su negocio en aras de definir su producto, mercado objetivo y estrategias para atacarlo.

2.3 ACUERDOS COMERCIALES

Existen ciertos acuerdo comerciales existentes con Colombia, que benefician al sector de la joyería, debido a que es de esta manera como se pueden resaltar oportunidades en el comercio internacional, al recibir un tratamiento preferencial en cuanto a aranceles²⁹, debido a

²⁹ Preferencia arancelaria: reducción o eliminación de los impuestos de importación, concedida por un país a otro en el marco de un acuerdo. Ventaja que beneficia a las importaciones de los productos negociados y originarios de los países participantes de un determinado acuerdo. ALADI.



que es beneficiario de acuerdos unilaterales, bilaterales y multilaterales, que benefician a este sector.

A continuación se describirán con detalle los acuerdos comerciales actuales vigentes:

Tabla # 10: Acuerdos preferenciales para Colombia en el sector de la joyería.

País	Acuerdo	Preferencias
Estados Unidos y Puerto Rico	Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA) y Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA)	Establece 0% de arancel para los productos de joyería, metales, piedras preciosas y bisutería que cumplan con la normatividad de origen establecida en el sistema de preferencias. ³⁰
Unión Europea³¹	El Sistema Generalizado de Preferencias de la Unión Europea (El SGP) y el Sistema Generalizado de Preferencias Andino - SGP Andino ³²	Otorga 100% de reducciones arancelarias a los productos colombianos del sector estudiado. ³³
Canadá	Arancel General Preferencial (GPT) ³⁴	Beneficia a los productos de joyería y bisutería para que paguen máximo el 5% de arancel.
México, Venezuela y Colombia	Tratado de libre comercio del grupo de los 3 (G3) ³⁵	El arancel para los productos de joyería y bisutería es del 0%
Bolivia, Ecuador, Perú y Colombia	Comunidad andina de naciones (CAN)	Los productos estudiados tienen acceso preferencial con arancel de 0%.
Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Ecuador, México, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela	Asociación latinoamericana de integración (ALADI)	Se contemplan reducciones arancelarias para los productos de joyería y bisutería incluidos en el capítulo 71 del sistema armonizado.

Fuente: Creación Propia, según información existente

³⁰ La ATPDEA, renueva y amplía los beneficios unilateralmente otorgados por el gobierno de Estados Unidos a Bolivia, Colombia, Ecuador y Perú mediante (ATPA), que venció en diciembre 4 de 2001. Esta nueva ley se aplicará retroactivamente desde la fecha de vencimiento del ATPA.

³¹ La Unión Europea actualmente constituye los siguientes países: Alemania, Austria, Bulgaria, Bélgica, Chipre, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Malta, Países Bajos, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa y Rumanía

³² El SGP Andino es un programa especial por medio del cual la Unión Europea (UE) profundiza las preferencias arancelarias concedidas dentro del marco del SGP, para los países miembros de la CAN y Centroamérica, como respaldo al esfuerzo que hacen estos países en la lucha contra el narcotráfico. Este compromiso es de carácter unilateral, no recíproco, ni discriminatorio.

³³ El Programa consiste en una rebaja del 100% del gravamen aduanero para casi el 90% de las exportaciones provenientes de los países pertenecientes de la CAN y Centroamérica y busca con ello conceder oportunidades de exportación que favorezcan los cultivos de sustitución.

³⁴ El GPT, entró en vigor el 1° de julio de 1974 y fue extendido con vencimiento el 30 de junio de 2014. Ha sido aplicado a más de 160 países del mundo entero.

³⁵ Fija disciplinas para evitar las prácticas desleales de comercio y contiene un mecanismo ágil para la solución de las controversias que puedan suscitarse en la relación comercial entre los países.



2.4 DOFA

Según el análisis global e industrial presentado y complementándolo con los estudios del Ministerio de Comercio, Industria y turismo realizados sobre el sector se puede concluir el siguiente análisis DOFA del sector:

Tabla # 11: DOFA

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none">• La poca capacidad de la cadena productiva en cada eslabón.• La informalidad.• La insuficiente calidad• La copia de modelos de diseños.• La falta de tecnología en los procesos de producción• Insuficiente la integración entre diseñadores, joyeros, artesanos y empresarios.• Insuficiente la integración a los mercados externos	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• La tradición artesanal, joyera y orfebre• Los bajos costos de la mano de obra• La disponibilidad de materia prima en el país de (oro y esmeraldas)• Las entidades que apoyan al sector• la variedad de materiales para producir.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none">• Alto precio del oro• El estar por fuera de las cadenas globales de valor.• Tendencia actual de los consumidores a reducir la demanda de bienes suntuarios, debido a la crisis financiera que afronta el mundo.• Fenómenos como la sustitución de productos con menor precio.• Alto reconocimiento del mercado por la joyería Italiana, que ofrece buena calidad.• Contrabando.	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none">• Aranceles preferenciales según acuerdos comerciales establecidos con países como: E.E.U.U, Canadá, México, Bolivia, Ecuador, Perú, Unión Europea, entre otros.• Los talleres de joyería nacionales formales, tienen establecida una clientela definida que los identifica en su forma de trabajo, según los años de experiencia, confiabilidad y calidad.• El sector de la joyería requiere de altos niveles de confianza y de relaciones muy estrechas y altamente fortalecidas, que únicamente los talleres de joyería con experiencia pueden abarcar.

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y turismo, 2007



2.5 CONCLUSIONES

- Al estar Colombia dentro de los 20 principales productores de oro en el mundo y destinar alrededor del 80% del total de su producción al mercado internacional, es importante, por parte del estado y la empresa privada, incentivar la elaboración de joyas para exportación, lo que permitiría un mayor beneficio al darle un mayor valor agregado a esa materia prima. En otras palabras, el sector nacional carece de un sistema de producción compacto que fabrique productos con valor agregado (joyas) y así, optimice las riquezas internas.
- De acuerdo a las tendencias de la economía hacia una posible recesión, las cuales no favorecen el mercado de artículos suntuarios, en este caso a la joyería en oro, es necesario que las empresas de este sector, adopten nuevas estrategias que impliquen bajos costos y características de diferenciación muy marcadas.
- La producción de joyería, bisutería y orfebrería en el país, presenta varias dificultades durante su cadena de producción. En la etapa de abastecimiento los fabricantes de joyas de oro, compran su materia prima en la zona en la que se encuentren ubicados, ó de aquellos comerciantes informales ó de contrabando que les ofrecen menores precios. El reciclaje de material usado en la elaboración de joyas, sin haber sido completamente purificado, afecta la calidad de las joyas, porque se desconoce la liga de la que está compuesto. El reciclaje de oro que es purificado de nuevo no altera la calidad de la joya. En la segunda etapa del proceso de fabricación, el sector se caracteriza, por poco diseño, un bajo grado de tecnificación, alto grado artesanal, pero también baja capacitación de la mano de obra. Y en la última etapa de comercialización, se presentan altos riesgos de inseguridad y en algunos sectores, se venden joyas usadas, que también van en decremento de la calidad, ya que estas por su uso natural se desgastan y destorman.
- La joyería de oro y de diamantes participa el 82% del mercado global por valor, sin embargo por volumen, la bisutería y la joyería en plata forma la parte más grande en cuanto a volumen, mostrando tendencias importantes de estos productos sustitutos.

3 CAPITULO III: ANÁLISIS INTERNO DE ZAARI.

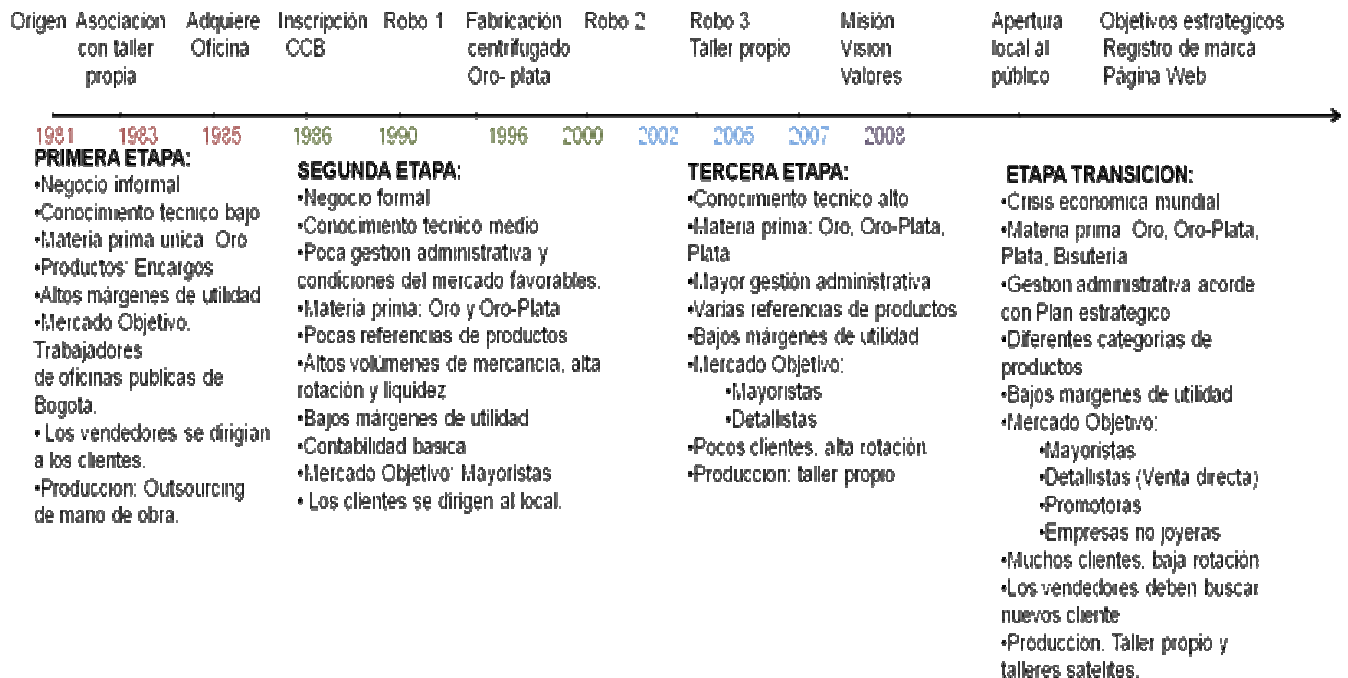
Este capítulo ocupará su atención inicialmente en recopilar la información pertinente a lo que representa la empresa Zaari Joyas, por ello, en su comienzo será más descriptivo que analítico, sin embargo, se incluye debido a la importancia de entender la realidad en la que la empresa se desenvuelve, para posteriormente enfocar el análisis a los temas de interés.

3.1 DESCRIPCIÓN GENERAL

3.1.1 Historia, misión, visión y objetivos de Zaari

Basado en la mencionada descripción histórica, se realiza una clasificación de cuatro etapas trascendentales del ciclo de vida de Zaari, cada una, cuenta con características diferenciales propias, que se hacen evidentes a continuación:

Diagrama # 12: Ciclo de vida de Zaari.



Fuente: Creación propia, según información de Zaari, 2008



Sus orígenes se dieron a mediados de 1981, cuando Jorge Arturo Rojas empezó a comprar mercancía en oro a fabricantes en Bogotá y productos importados³⁶ y a venderlas al detal, dirigiéndose personalmente a empresas públicas y ofreciéndole sus productos al personal, ya que no contaba con una infraestructura propia.

Un par de años después, debido a que no se tenía un conocimiento técnico de la elaboración de joyas, optó por contratar los servicios de un taller en la fabricación de anillos, dijes y argollas, que adicionalmente se encargaba de prestar los servicios de arreglos y mantenimiento de las mismas, esto con el fin de que ellos se encargasen de elaborar todos los encargos requeridos por la clientela.

En el año 1985, compró una oficina y contrató un operario, capitalizándose y prestando un mejor servicio al cliente, al tener una sede propia para comenzar a crear una imagen empresarial. El joyero, por su lado, se encargaba de realizar únicamente encargos y arreglos de joyas en oro, mientras que el resto de la mercancía que se vendía se seguía comprando a talleres. Durante estos años únicamente se trabajaba oro de 18 quilates, por ser una materia prima relativamente económica y al alcance de la mayoría de las personas, con altos márgenes de rentabilidad. El mercado iba dirigido inicialmente a empleados de empresas oficiales y a fondos y cooperativas de las mismas empresas, quienes compraban a crédito.³⁷

Para mediados de 1986, se inscribió en la Cámara de Comercio como Zaari, esto se hizo debido a que se vio la necesidad de crecer y para lograrlo era indispensable comenzar a cumplir ciertos requerimientos legales y tributarios. En el mismo año, ingresó a trabajar un hermano, para apoyar las ventas y ampliar el mercado, de éste modo se trabajó durante los siguientes 4 años, hasta que un robo, obligó a vender los activos que quedaron y a tomar en arriendo un nuevo local en el centro de la ciudad.

Esta nueva sede marco una diferencia fundamental a nivel de mercadeo, ya que la primera sede era una oficina de puertas cerradas a donde los clientes no iban, mientras que esta

³⁶ Es importante diferenciar entre la mercancía de elaboración nacional y la de fabricación Italiana. La elaboración de cadenas y pulseras requiere de una mayor tecnificación y en este sentido la industria italiana se desarrollo manteniéndose a la vanguardia mundial. A nivel de la industria nacional, se desarrollo, todo el tema de la anillería, dijería, argollas y candongas, esto debido a que la elaboración de estas piezas es básicamente artesanal, además, los calibres de las chapas se hacen más delgados para darle un menor peso en oro y por último, bajando costo en detrimento de la calidad del producto. La anterior anotación es válida, con el fin de recalcar el hecho de que la elaboración de joyas está claramente segmentada entre los productos italianos y los nacionales.

³⁷ Dentro de estas empresas, se encontraban: empresa de teléfonos de Bogotá, procuraduría, banco de occidente, Conavi, Contraduría, Corte suprema y fondos de empleados entre otras.



segunda, era un local de puertas abiertas. Otro cambio sustancial que se dio en esta segunda fase, fue la venta de altos volúmenes de mercancía, con bajos márgenes de rentabilidad, pero alta rotación y liquidez. Para el período de apertura de este local, coincidió con una época de bonanza económica, lo que le permitió a Zaari crecer de manera vertiginosa. Allí, retomo un nuevo impulso y durante el siguiente lustro, creció con base en las premisas anteriores.

Hasta mediados de los 90`s, el mercado se caracterizaba por ser poco cambiante, por lo que la empresa, no requería de cambios continuos en sus procesos administrativos ni de producción, básicamente, porque que elaboraba unas pocas referencias específicas, que tenían alta demanda y generaban alta rotación, como lo eran diseños elaborados con procesos de laminado, troquelado y armado que duraban vigentes por lo menos un año.

A partir del año 1996, se comenzó la fabricación de anillería centrifugada, con la colaboración de un taller satélite, el cual se encargaba de la producción total que vendía la empresa. Adicionalmente, de la venta de ésta mercancía se encargó una hermana que ingresó a la empresa para dedicarse a la comercialización a nivel de joyerías.

A raíz, de la crisis económica de finales de los 90´s y de un nuevo robo en el año 2000, se cerró el establecimiento de venta directa y se continuó con la fabricación de la anillería centrifugada en oro a través de un taller satélite. De otra parte, se abrió un taller propio, en el cual se comenzaron a elaborar únicamente artículos de oro-plata, es decir, objetos con un alto contenido de plata y un porcentaje mínimo de oro, esto para sobrellevar el incremento en el costo del oro y de esta manera poder ofrecer artículos de bajo precio. Estas joyas de oro-plata se distribuían a nivel de platerías.

En el año 2002, un tercer robo debilitó fuertemente las finanzas de la empresa, sin embargo, gracias a que la compañía contaba con unos buenos estándares de calidad y una clientela fiel, les permitió salir de nuevo a flote.

Hasta el año 2005, después de casi 20 años de existencia de la empresa, en el que se había llevado una contabilidad muy elemental y la continuidad de la empresa se había dado, más por condiciones del mercado que por estrategia administrativa, se vio la necesidad de definir; la misión, visión y valores corporativos, ya que las condiciones del mercado estaban cambiando y no se tenían formas claras de responder para cumplir con esos requerimientos. Fue entonces, cuando se le planteó la importancia a la junta directiva, conformada por 8 hermanos, quienes

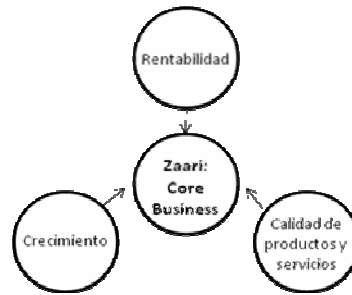


en conjunto establecieron la misión con el siguiente enunciado: “Somos una empresa dedicada a elaborar artículos de joyería y bisutería de calidad, que sean verdaderas obras de arte y paradigmas de continua innovación, dirigidas a resaltar la belleza.” su visión fue establecida como: “Convertirnos en el año 2015 en un icono de belleza y calidad”. Adicionalmente también se definieron los valores organizacionales los cuales se resumieron en seis puntos específicos:

- Trabajo solidario en equipo y Cooperación: Unión, respeto, solidaridad, libertad, confianza, apoyo.
- Sentido de Pertenencia: orgullo, alegría, convivencia, permanencia y lealtad.
- Competitividad: Calidad, bajos costos, agilidad y ejecución.
- Innovación: Reinventarnos continuamente.
- Experimentación e Investigación: Foco de estudio, capacitación y tecnología.
- Autonomía: respeto por las personas-por la creatividad-aportes individuales.

De acuerdo a una encuesta realizada el 23 de Octubre de 2008, al personal de producción, conformado por 6 integrantes, donde se buscaba establecer el entendimiento que tenían los empleados sobre la misión y visión de Zaari, después de que estos fuesen comunicados en tres reuniones anteriormente, se determino que no los tienen 100% claros y que no recuerdan en qué consisten los de Zaari, pero 4 de ellos nombraron la calidad, como el factor de mayor importancia dentro de sus actividades diarias. Y con respecto a los valores internos, todos ellos se sienten identificados con 5 de los 6 valores establecidos, afirmando que la experimentación e investigación es un punto en el que hace falta profundización y que requieren de mayor capacitación para que su desempeño sea mejor. Según los resultados de la misma encuesta, se puede acordar que los enunciados se encuentran en un nivel bajo, en el que desde su creación, han sido escritos y comunicados al personal, pero todavía no se apropian de los mismos.

En el 2007, directrices contextualizaron la misión y visión en el desarrollo de un plan estratégico, acorde con sus metas y objetivos organizacionales, estructura y políticas. Por lo que representaron en una gráfica los resultados trazados a alcanzar, que están orientados a tres objetivos principales: Rentabilidad, Crecimiento y calidad de productos y servicios.

Diagrama # 13: Core Business de Zaari

Fuente: Zaari, 2008

Para la medición de cada uno, se han establecido indicadores. Para la rentabilidad, se tiene en cuenta el estado de pérdidas y ganancias. El crecimiento sostenible, se ha basado en tres metas fundamentales. La primera consiste en consolidar a Zaari joyas, con la realización de un protocolo familiar, el cual establezca los parámetros y reglamentos que delimiten la familia, el capital y la empresa, genere pensamiento estratégico continuo y defina su modo de operar. La segunda, es crear cultura y filosofía corporativa y la tercera, es fortalecer la imagen externa, por medio de servicio al cliente y recordación de marca. El crecimiento en términos de productividad, se mide por número de gramos fabricados. Y por último, la calidad de productos y servicios, se mide por el número de devoluciones, quejas y reclamos que se presenten mensualmente. Este indicador, permite evaluar al departamento de producción. (Zaari , 2008)

Retomando su proceso evolutivo, en el año en curso; 2008, la compañía ha registrado la marca Zaari en la Superintendencia de Sociedades, abrió un local con atención al público, estableció alianzas estratégicas, con Datacrédito³⁸, Incocrédito³⁹ y al Círculo de afiliados de la Cámara de Comercio de Bogotá⁴⁰ y creó su propia página Web⁴¹, todo esto acorde a la creación de una identidad corporativa que soporte sus objetivos estratégicos.

Hoy en día, Zaari Joyas cuenta con tres sedes en Bogotá: un taller, una oficina de ventas y departamento financiero y un almacén, cubriendo los mercados de Bogotá, Cali, Medellín, y Villavicencio

³⁸ Con esta compañía de base de datos, se obtiene una fuente de información de alta confiabilidad para el manejo de nuevos clientes.

³⁹ Afiliación al sistema financiero, para ampliar las formas de pago.

⁴⁰ Con el objetivo de apoyarse con capacitaciones, macro ruedas y base de datos.

⁴¹ El lanzamiento de la página Web con dominio de la universidad de los Andes: www.zaari.com.co

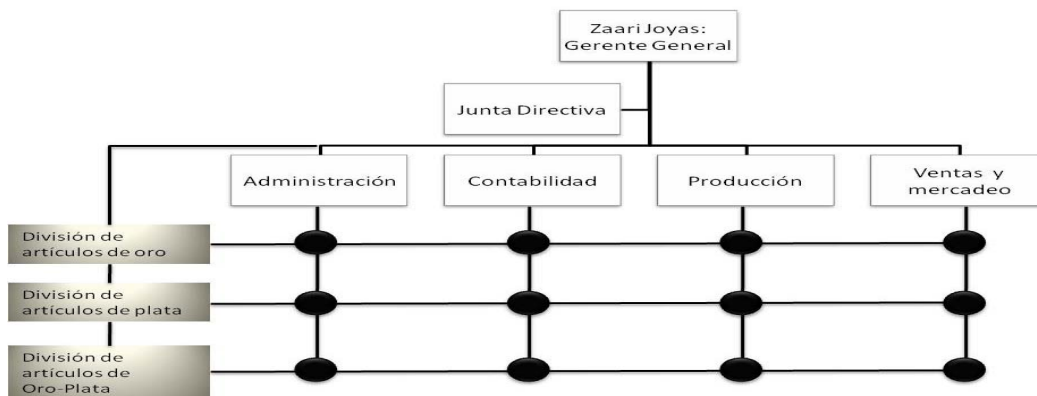


Hasta la fecha la empresa constituida como personal natural, ha ido creciendo lenta pero firmemente, dedicada a la fabricación y comercialización de artículos de joyería elaborados en oro, oro-plata, plata y bisutería, que por su continuidad en el mercado, ha logrado ventajas competitivas, que tendrán mayor estudio a lo largo del trabajo.

3.1.2 Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Zaari se refleja en una estructura matricial o híbrida, que combina la estructura funcional junto con la estructura divisional por productos, es decir, que distingue las tres divisiones de productos fabricados y comercializados por la empresa y su relación de soporte por cada uno de los departamentos. Con esta estructura, se deja claro, que la jerarquía vertical es la que puede controlar y coordinar la organización y que los empleados están comprometidos a alcanzar las metas operativas para cada división. La condición, por la cual la estructura se definió como matricial, se dio básicamente, porque la compañía se vio en la necesidad de compartir recursos escasos en todas las líneas de productos, teniendo en cuenta que es una organización de tamaño pequeño y maneja tres diferentes líneas que requieren de procedimientos distintos en todos los ámbitos. No existe un gerente, ni una persona adicional encargada para cada división, sino que estructuralmente segmenta las labores que cada departamento debe realizar dependiendo de la división en la que se vaya a desenvolver en un determinado momento, siempre y cuando sean revisadas o aprobadas por el gerente general, lo que implica que algunos empleados (personal perteneciente al área de producción) tengan dos jefes: el director de ventas y el gerente.

Diagrama # 14: Organigrama de Zaari.



Fuente: Zaari, 2008



Esta estructura ha logrado la coordinación necesaria para satisfacer las necesidades demandas por el mercado, ha generado la participación flexible de los recursos existentes entre los productos y ha proporcionado oportunidades para el desarrollo de nuevas habilidades entre los participantes.

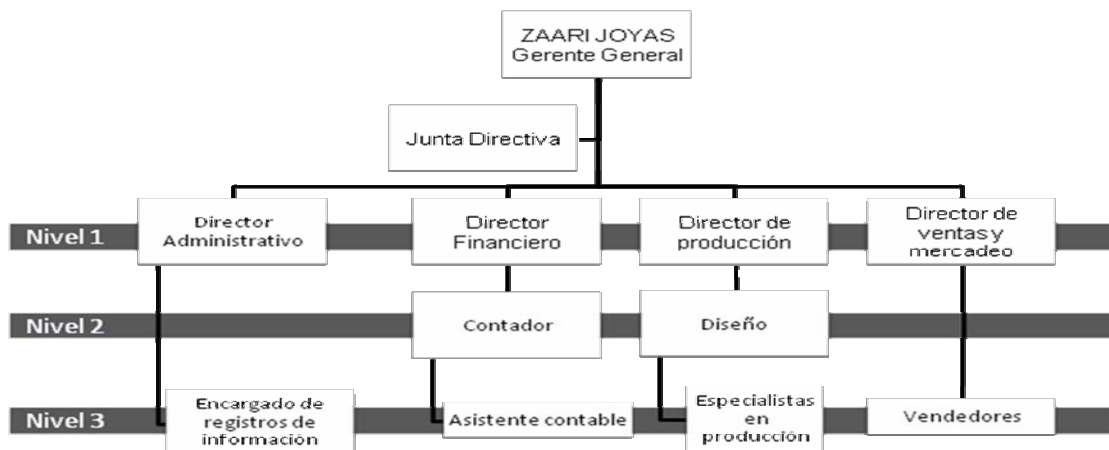
La Junta directiva, es el responsable de velar por los resultados de la empresa conforme a las condiciones del mercado y de prevenir los conflictos y equilibrar los intereses de los distintos grupos que la componen. Adicionalmente, es quien toma decisiones de políticas empresariales y define los elementos estructurales de la compañía, como la estrategia corporativa⁴², los productos que se ofrecen y sus características.(Protocolo familiar Zaari, 2008)

Propiedad y control

La propiedad y el control es un tema que se ha definido de acuerdo al protocolo familiar. Zaari es una empresa constituida ante la cámara de comercio como persona natural⁴³, por lo que todo el capital invertido está a nombre del gerente general.

El siguiente organigrama ilustra la jerarquía de autoridad y la estructura de la toma de decisiones en Zaari Joyas.

Diagrama #15: Estructura organizacional según el control.



Fuente: Creación propia con base a la información suministrada.

Actualmente, en la compañía trabajan cinco hermanos y la junta directiva está conformada por los ocho hermanos, quienes actualmente están trabajando en el “Protocolo de Familia”, cuyas

⁴² Está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los propietarios y añadir valor a las distintas partes de la empresa.

⁴³ Es todo miembro de la especie humana susceptible de adquirir derechos y contraer obligaciones. (Definición jurídica.)



políticas se estructuraron alrededor de tres áreas: la familia, el capital y la empresa, con la finalidad de conseguir la unidad y el compromiso de sus miembros y establecer los parámetros del modo de operar de la misma, implicando que a un futuro se convierta en una sociedad jurídica, donde cada uno de los miembros de la familia realice aportes de capital.

Si bien, al hablar de propiedad y control es necesario especificar en la jerarquía de autoridad, también lo es, referirse al tema de centralización, que refiere al nivel jerárquico autorizado para tomar decisiones. En este campo, Zaari desde sus inicios ha enseñado a su personal que la toma de decisiones se mantiene en el nivel más alto, razón por la cual hoy en día, todos sus trabajadores, independientemente del cargo que ocupen, han sido altamente dependientes del gerente general, lo cual ha generado un alto nivel de centralización en la toma de decisiones.

3.2 ANÁLISIS ESPECÍFICO

El análisis específico se basará a partir de establecer los atributos de los productos ofrecidos por Zaari, para satisfacer los gustos y preferencias de sus demandantes e identificar su grupo estratégico. Luego, definirá aquellos desempeños superiores, que pueden llegar a convertirse en ventajas distintivas, que a futuro, le puedan permitir a la compañía incursionar en nuevos mercados

3.2.1 Productos y sus características

Zaari fabrica y comercializa artículos de joyería. Su clasificación se basa en cuatro líneas de producción, según el tipo de materia prima utilizada para su elaboración: oro (amarillo, blanco o rojo), plata, oro-plata y bisutería. Cada línea a su vez, puede contar con diferentes piedras incrustadas como: las piedras preciosas (diamantes, perlas, esmeraldas) y/o semipreciosas, (el zircón, las resinas), pero estas no inciden en el momento de su clasificación.

El siguiente cuadro explica de manera clara cada una de las líneas de producción, junto con sus productos, y descripción de los canales de distribución.

Tabla # 12: Líneas de productos Zaari

LÍNEA DE PRODUCCIÓN	% DE PRODUCCIÓN	PRODUCTO	CANALES DE DISTRIBUCIÓN	DESCRIPCIÓN
ORO (18 k)	74%	94%	Anillos	<ul style="list-style-type: none"> Joyerías con puntos de venta propios, que buscan bajos costos y referencias que les generen alta rotación en exhibición. La producción en serie, es la que permite las cualidades exigidas, en el que la estandarización, la reducción de costos y la disminución de tiempos son elementales.
		3%	Aretes	
		2%	Dijes	
	1%	Condecoraciones y escudos	Empresas no joyeras	<ul style="list-style-type: none"> Son las compañías que requieren de los servicios de Zaari, como proveedor de artículos de condecoraciones y escudos, para eventos conmemorativos. Buscan altos niveles de calidad, seriedad y cumplimiento. Su compra es estacionaria El pago se da a 30 días.
ORO-PLATA	20%	70%	Anillos	Promotores y <ul style="list-style-type: none"> Los promotores, son en su mayoría mujeres quienes tiene



FORMULACIÓN DE UN PLAN EXPORTADOR PARA LA EMPRESA COLOMBIANA ZAARI

(18k y Ley 925)		20%	Aretes	venta directa	una actividad laboral diferente y su labor con Zaari la ejercen de una forma secundaria, de manera que buscan un ingreso adicional. Venden a familiares, conocidos ó compañeros de trabajo, por medio de un muestrario físico
		7%	Dijes		
		3%	Aros		
PLATA (Ley 925)	5%	80%	Anillos	Venta directa	<ul style="list-style-type: none"> • Genera mayor porcentaje de utilidad y permite el encuentro directo entre Zaari y los usuarios, generando recordación y posicionamiento de marca, además de conocer directamente las necesidades y tendencias. • Las ventas detallistas, se caracterizan clientes pertenecientes a un nivel socio económico medio. • Las ventas se hacen de contado ó con tarjeta de crédito.
		15%	Aretes		
		5%	Dijes		
BISUTERIA	1%	1%	Cadenas y aretes	Proyecto	<ul style="list-style-type: none"> • Suplir la demanda de artículos de menor costo, con materiales más bajos, requieren de diseño diferencial.

Fuente: Creación propia con base a la información suministrada por Zaari, 2008.

Según el gerente general, las características particulares de los productos de las primeras tres líneas de producción ofrecidas por Zaari, son: la calidad del terminado, el respaldo de la marca, la amplia gama de referencias y el servicio al cliente.

La primera característica definida por Zaari y una de las razones a las que se le atribuye la rotación de inventario es la calidad del terminado de cada una de las piezas, en otras palabras, Zaari, no busca competir con modelos de baja calidad, sino que trabaja diariamente por bajar costos de una forma técnica: mejorando y simplificando los procesos de producción, negociando las materias primas en condiciones más ventajosas, disminuyendo los costos financieros y evitando acumulación de inventario, que aunque le implican bajos márgenes de rentabilidad, sus niveles de rotación son altos.

La segunda, es el respaldo de la marca, que representa confiabilidad y garantía dentro del gremio, al sostenerse en el mercado por 30 años.

La tercera, es la amplia gama de referencias dentro de la línea de anillos centrifugados (más de 1400 referencias, en solo esta categoría) y aunque el mercado así lo exige, Zaari, al definirse como un taller de joyería, cuentan con sus propias matrices de diseños, que aunque no son exclusivos, porque el sector tiene un alto grado de copia de los modelos, cuenta con la posibilidad de realizar modificaciones de los artículos con relación al peso, la medida, el color del material y el color de las piedras.

La última característica identificada por Zaari, aunque no es del producto como tal, va de la mano con lo que éste representa. El servicio al cliente, es de suma importancia y por eso se brinda una asesoría completamente personalizada. “Buscamos no solo vender un producto sino prestar una buena asesoría de servicio al cliente para que nos pueda consultar todas sus necesidades e inquietudes. Es por ello que cada día nos esforzamos en ofrecer artículos de mejor calidad en sus materias primas como en los terminados y guiándolos con nuestro conocimiento del producto y afianzando la relación con nuestros clientes.”(Jorge Rojas, 2008)



Con respecto a la última línea de producción, la bisutería, ha surgido como reacción a los altos costos de las materias primas como el oro y la plata. La bisutería, implica el uso de las mismas herramientas para la joyería, pero varía la materia prima que se utiliza, lo que implicaría comenzar a elaborar productos con materiales alternos como: resinas, acrílicos, metales económicos como el acero, el zinc, entre otros. Este proyecto, está actualmente en la gerencia, quien estudia la factibilidad del mismo y los productos que podría comenzar a desarrollar basado en la tecnología actual existente. Aunque se han hecho algunas pruebas de productos, como collares y aretes en alambre con piedras y figuras precolombinas, aun no se ha definido el total del proyecto.

Precios

Como se ha descrito, Zaari nació como una empresa informal, sin un plan estratégico, ni políticas, ni estudios previos, que se fue acomodando a las circunstancias de su entorno natural, llevándola a encontrarse ubicada en un segmento del mercado donde el factor principal era el precio. Esto hizo, que la empresa desde sus inicios se enfocara en tres elementos fundamentales: rotación, volumen, y liquidez; los cuales, determinaron una política de bajos márgenes de rentabilidad, en el que la estrategia era clara: Precios basados en costos, orientados a utilidades bajas.

Sin embargo, en el último año los volúmenes y la rotación, nos se han dado en la misma proporción que en épocas pasadas, al haber una caída del 46,8% de las ventas netas del 2008 con relación al 2007, justificada principalmente por el alto precio del oro, que ha obligado a una reestructuración en la empresa. Esta reestructuración, ha implicado abrirse a nuevos mercados, diferente al mayorista, con el fin de incrementar los márgenes de rentabilidad hacia el futuro y definir diferentes estrategias de diferenciación que no se basen únicamente en el precio.

Hasta el año pasado, se manejaba un solo precio para el valor del gramo elaborado, debido a que se vendía a mayoristas. Esto se hacía promediando el costo de producción de todas las referencias existentes, es decir, se tomaba: la mano de obra, las materias primas, los insumos y gastos y el total se dividía por el número de gramos elaborados.

Ahora, teniendo en cuenta que la producción se comercializa por medio de diferentes canales, existe una base de costos, en la que se establecieron diez categorías de precios diferentes, en la cual, se tienen en cuenta además del segmento del mercado, los siguientes factores: el grado de dificultad en la elaboración (tiempo requerido), piedras engastadas, (su tamaño, peso,



cantidad y costo), merma (porcentaje de material que se pierde en la elaboración de la joya), y mano de obra. Lo cual, ha permitido tener una lista de precios más confiable y una mayor certeza al fijar las políticas de precios de ventas.

Dentro de la nueva estrategia de precios establecida por Zaari en el 2008, se definió que los precios se orientarían dependiendo del mercado objetivo, en el que los precios establecidos dependen de las características de los clientes. Para la venta a joyerías ó mayoristas, el precio de venta se determina por gramo y no por artículo ó unidad.

La lista de precios para la venta directa al público (ventas detallistas), se realiza por unidades y para ello, se toma en cuenta los costos de producción, administrativos, de mercadeo y financieros, los cuales incrementan el precio final entre un 40% y 50% del precio mayorista. Para este segmento del mercado, se utilizan estrategias de precios de descuento, para las referencias que no cumplan con la rotación esperada y generalmente el descuento es del 40%. La venta a través de promotores, es con la misma lista de precios detallista y al promotor se le reconoce un 30% de comisión antes del IVA.

La venta de condecoraciones a instituciones o empresas no joyeras, se realiza con base en negociaciones individuales, donde se toma en cuenta, entre otros: el costo de la materia prima y el volumen solicitado, la elaboración de troqueles, la continuidad de los pedidos y los tiempos de entrega requeridos.

Promoción

La estrategia de promoción, surgió en el último año, precisamente como resultado de la reestructuración, ya que al abrirse a nuevos canales, se ha tenido que fortalecer, generando nuevos valores diferenciales diferentes al precio.

Las estrategias de mercadeo para Zaari, se han constituido de acuerdo a cada uno de los canales de distribución, explicado a continuación:

Tabla # 13: Estrategias de mercadeo de acuerdo al canal de distribución.

CANALES DE DISTRIBUCIÓN	OBJETIVO DE LA ESTRATEGIA	HERRAMIENTA DE LA ESTRATEGIA
Mayoristas	Estimular a los vendedores a comercializar en forma agresiva los productos de Zaari.	<ul style="list-style-type: none">• Bandeja en cuero de 20cms x 30cms, con el logotipo de ZAARI para organizar y mostrar la mercancía en sus establecimientos.• Manual de joyería, que explica detalladamente la terminología básica de la joyería de una manera simple y sencilla.
	Generar información que genere confiabilidad y credibilidad.	<ul style="list-style-type: none">• Brochure institucional: Una carpeta, que incluye carta de presentación de la empresa, el catalogo impreso del portafolio de los productos y una tarjeta personal.



Promotores	Incentivar el deseo de compra por medio de recordación de marca	<ul style="list-style-type: none">• Empaque de los productos: Cada artículo se entrega guardado en bolsas individuales con un sticker de Zaari, (en caso de que el artículo sean aretes se apoyan sobre un cartón impreso con el nombre de Zaari), acompañados de la información respectiva y los cuidados de la pieza detallados en la etiqueta del artículo.
Venta directa	Ganar mercado y constituir en el punto de venta recordación y posicionamiento de marca	<ul style="list-style-type: none">• Empaque de productos.• Local completamente brandeado.
Empresas no joyeras	Posicionamiento de marca	<ul style="list-style-type: none">• Papelería: Todas las facturas, ordenes de pedido, stickers, papel membreteado en tamaño carta y sobres, llevan el nombre y el logotipo de Zaari.• Pagina Web.

Considerando las estrategias establecidas por Zaari, es importante resaltar que este es un gran punto que diferencia a Zaari con respecto a los demás fabricantes de joyería, ya que los talleres productores no invierten presupuesto en publicidad ni en posicionamiento de marca, al enfocarse en vender grandes volúmenes a joyerías de gama media-alta y alta, quienes realmente son los que se preocupan en posicionar sus marcas.

En conclusión, después de tener claras las características definidas para las líneas de producción y sus particularidades, se definirá una Unidad Estratégica de Negocio (UEN), según la línea que mayor enfoque haya representado a Zaari. Los anillos de oro de 18k, serán definidos en este estudio, como esa UEN, al tener una participación de la producción total del 74% e implicar mayor experiencia, habilidad y agilidad en su proceso de elaboración, bajos costos y mayor número de clientes, que se ratifica al recordar que los anillos centrifugados fueron el primer producto de elaboración desde 1996, siendo el producto más fortalecido y de más rotación. Entonces, ¿Cuál es el perfil del cliente de este producto específico? Se definió, que su canal de distribución han sido mayoristas y/o Joyerías, con puntos de venta propios, que buscan bajos costos y referencias que les generen alta rotación en exhibición.

3.2.2 Grupo estratégico

Después de establecer el cliente demandante del producto estrella de Zaari, se continuará, con el análisis de quienes lo ofertan a nivel nacional. Las empresas con características estructurales y competitivas similares, se definirán dentro del grupo estratégico ó competencia directa.



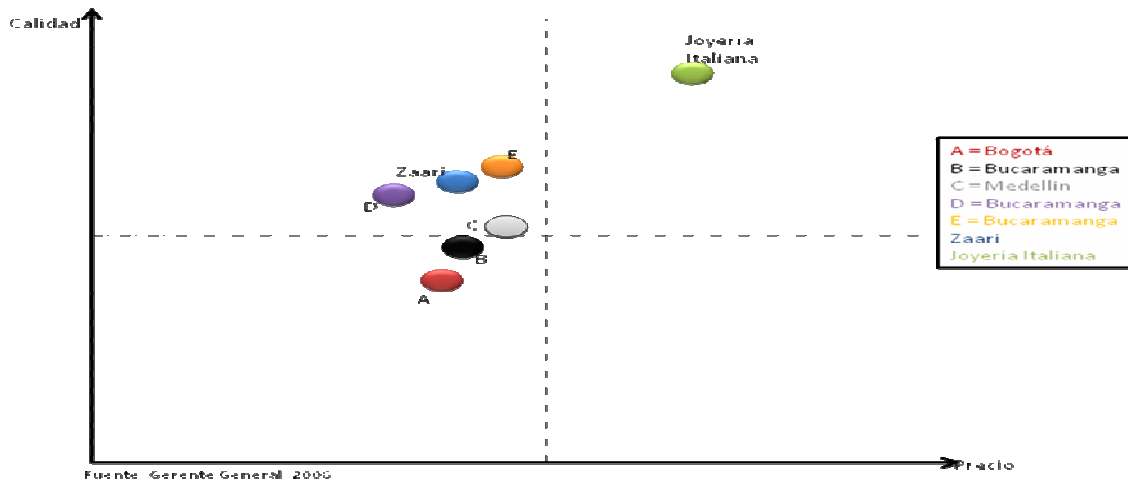
Son cinco los talleres⁴⁴ formales que fueron considerados como grupo estratégico, al poseer estrategias similares en términos de liderazgo tecnológico, calidad, precio, canales y servicio al cliente. Los principales rasgos del perfil competitivo de las empresas del grupo estratégico son:

1. El tamaño representado en el número de empleados y la capacidad de producción en la cantidad de gramos y piezas elaboradas es similar.
2. El capital de trabajo proviene del patrimonio propio, ya que por los márgenes de rentabilidad, conseguir capitales de financiación dificulta la permanencia en el medio.
3. Todos fabrican anillos centrifugados.
4. Las materias primas utilizadas por cada uno de ellos es el oro de 18k y circones con tamaño, colores y formas similares. Los colores verde y blanco son los que prevalecen, sus tamaños son entre 1,5 y 3 milímetros y la forma es redonda.
5. El promedio de peso de los anillos fluctúa entre 2 gramos y 8 gramos, determinando precios muy parecidos.
6. Son anillos para mujeres y hombres. Sin embargo su enfoque es un nicho de mercado caracterizado por señoras de clase media y ejecutivas, que buscan diseños de anillos enmarcados en un concepto clásico y tradicional.
7. Todos fabrican productos en línea, es decir, que ninguno elabora productos exclusivos.
8. Todos tienen similares procesos de producción, fundamentados principalmente en la elaboración manual.
9. La tecnología es muy pareja, al contar con hornos, moldes de caucho, inyectoras de cera y herramientas de mano.
10. Los métodos de venta se llevan a cabo de la misma forma, es decir, son vendedores que visitan los establecimientos de joyería para que ellos escojan los productos, se les entregan y facturan de manera inmediata.
11. La forma de pago y financiación es a un mes, lo cual se da por la necesidad de mantener la liquidez.

Estas empresas se grafican según su posición competitiva en el Reloj estratégico de la siguiente forma:

⁴⁴ El gerente general no considera necesario nombrar los nombres propios de estas empresas.

Diagrama #16 : Reloj estratégico



La empresa A, es la más nueva de este grupo, al llevar en el mercado 5 años, este grupo de joyeros no ha tenido una buena capacitación y para ellos lo más importante ha sido el rendimiento, descuidando la calidad del acabado. Sin embargo, ellos están incluidos dentro de este grupo, debido a que atacan el mismo grupo de cliente, tienen modelos muy parecidos, geográficamente se encuentran en el mismo lugar que Zaari y son un grupo familiar. Los talleres de joyería ubicados en Bucaramanga (B, D) tienen costos de mano de obra menor, debido a que en esa ciudad la oferta de joyeros es mayor. Sin embargo, se da una excepción con la empresa E, que dedica mayor tiempo a la elaboración de una joya y cuenta con mano de obra más especializada, aumentando sus costos naturalmente. La empresa D es un taller familiar, que no incluye prestaciones laborales.

La empresa C de Medellín, tiene una ventaja geográfica sobre Zaari, al tener una capacidad de respuesta mayor en esa ciudad y un mejor servicio al cliente. Este taller no se dedica únicamente a la fabricación de centrifugado sino que también se dedica a la digiería (troquelado), pero el nivel de especialización es menor, incidiendo en la calidad.

El sexto competidor directo, definido como los productos italianos, los cuales se caracterizan por poseer mayor tecnología, mano de obra más profesional y capacitada, talleres con infraestructura para producir mayores volúmenes y mermas muy inferiores, lo cual es muy significativo cuando la materia prima es el oro. Pero tienen la desventaja de ser productos importados y por lo tanto más costosos y con una mayor dificultad de servicio al cliente reflejada en tiempos de reacción más lentos con relación a los nacionales.

Por último, es importante recordar a los competidores indirectos que aunque no fueron incluidos en este análisis, se nombran por su influencia en la producción nacional. Los talleres pequeños informales, ubicados en los departamentos de: Santander, Antioquia, Cundinamarca



y Valle, tienen un ciclo de vida corto y son inestables; con periodos de inactividad; de cambio de oficio y cambios periódicos en líneas de artículos compiten básicamente por precios al igual que ocurre con los contrabandistas.

Después de definir los perfiles de quienes ofertan y demandan el producto establecido, se establecieron los factores críticos para competir de acuerdo a una encuesta realizada a sus clientes mayoristas. A continuación se presentan los factores críticos, su ponderación, y la valoración del producto para Zaari.

Tabla # 14: Factores críticos de Zaari.

Factores Críticos	Ponderador	Dimensiones perdidas por cliente	Ponderador	Fuentes de ventajas	Determinantes	Valoración del producto*					
						1	2	3	4	5	
						Bajo	Neutro	Alto			
P R C E O C S I T O O	0,5	Precio Justo	0,2	Recepción de materias primas	Pago de contado				X		
			0,3	Eficiencia de procesos de producción	MO, merma y procesos en línea			X			
			0,1	Eficiencia de procesos administrativos	gastos, insumos, costos financieros.			X			
			0,4	Economía en escala	capital-tecnología					X	
Resultado parcial											
D I F E R E N C I A C I O N	0,3	Calidad	0,4	0,6	Atributos de calidad	quilataje, piedras				X	
				0,4	Terminado	Calidad de terminado				X	
		Diseño	0,2	0,3	Diseño	Innovación		X			
				0,7	Variación	referencias				X	
		Servicio	0,3	0,3	0,3	Garantías	mantenimiento, arreglos, devoluciones				X
						Atención	pedido por catálogo, rapidez, especificaciones técnicas				X
						0,7	Imagen corporativa	Percepción Empresa/usuario			X
		Posicionamiento	0,1	0,6	Imagen del producto				X		
				0,2	Marca			X			
		Resultado parcial									
L O G I S T I C A	0,2	Accesibilidad	0,5	0,5	Canales de distribución	vendedores, catálogo, pag. web, vía telefónica, e-mail			X		
							0,1	Velocidad de entrega	fletes, seguridad	X	
		Cumplimiento	0,3	0,3	Tiempo de elaboración	tiempos de entrega				X	
		Localización geográfica	0,1	0,1	Tiempos de reacción	ubicación				X	

Fuente: Elaborado a partir de Perdomo, Malaver, y Vega (2003)
 Según encuesta realizada por departamento de ventas, Zaari, 2008
 * Evaluado a través de escala de Likert 1 a 5

Según el cuadro anterior se revisarán las fortalezas en la cadena de valor.

3.2.3 Cadena de valor

Con el objetivo de definir aquellas actividades de la cadena de valor⁴⁵ (Michael E. Porter -1985) en las que se concentran los puntos más fuertes y más débiles de Zaari frente a las exigencias del mercado y su competencia, para que se generen desempeños superiores. Se describirá cada una de las actividades y se enfatizarán aquellas que se destaquen.

Diagrama #17 : Cadena de Valor



Fuente: Michael E. Porter, 1985

Actividades primarias:

a. Logística Interna

- La recepción de materias primas: Los materiales usados para la elaboración de joyas son, metales preciosos como: oro, plata y platino. Piedras naturales como: esmeraldas, diamantes, piedras semipreciosa como las perlas, y piedras sintéticas (con características químico-físicas, iguales a las naturales) como los circones. De otra parte, por ser el oro una materia prima de alto valor, solo se va comprando en la medida que se va fabricando, esto también como medida de seguridad contra posibles robos. Adicionalmente, las piedras preciosas, únicamente se compran cuando el cliente ha solicitado la elaboración de la joya. Al igual que en el caso del oro esto se hace por seguridad y también, porque la rotación de estos productos no es alta. Todas aquellas joyas producidas en línea ó en serie, llevan únicamente piedras de circón, de las cuales se mantiene un stock mínimo acorde con la rotación del producto. La compra de las materias primas, como el oro y la plata se realiza a una empresa minera nacional. El rodio y todas las piedras se compran a empresas importadoras a excepción de las esmeraldas, las cuales se consiguen en el mercado informal nacional. Este

⁴⁵ La cadena de valor, es ante todo una herramienta para diagnosticar la ventaja competitiva y encontrar la manera de crearla y mantenerla. Una ventaja competitiva surgirá de que una compañía realice de mejor manera una actividad y por ello obtenga un desempeño superior frente a sus competidores directos.



primer paso en la cadena es importante, debido a que afecta en gran medida el costo total de la producción elaborada, por lo que depende de la capacidad de negociación con los proveedores y del pago a contado, para que se pueda crear una ventaja en esta primera etapa de recepción de materias primas.

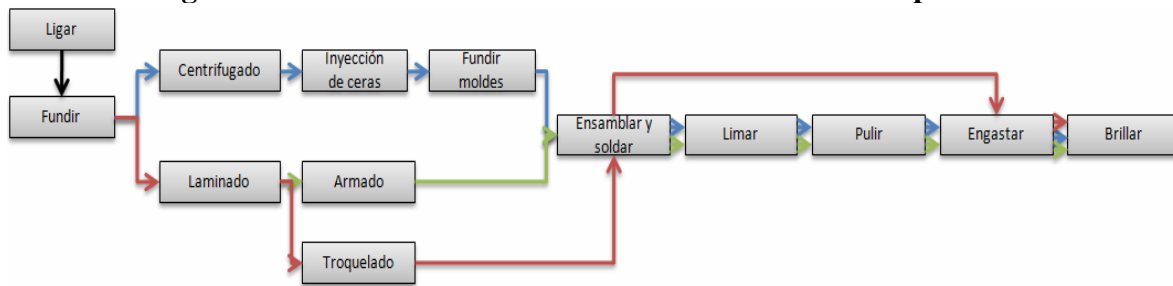
- Almacenamiento y distribución de materias primas: El almacenamiento de las materias primas relacionadas, requiere muy poco espacio y se realiza en cajas fuertes. Con respecto a la distribución, la entrega de las materias primas a los joyeros se realiza de acuerdo a planillas de producción solicitadas por ventas y en estas se anota toda la información técnica pertinente, para la elaboración y control de la distintas referencias y materiales (peso del oro entregado, numero de piedras entregadas y clase de material, clase de piedras).

b. Operaciones.

En este punto se debe anotar que existen tres maneras de elaborar una joya en Zaari: 1. troquelado (troqueles metálicos), 2. Armado (laminadores) y 3. Centrifugado (cera perdida). Una joya puede elaborarse haciendo uso de una sola de estas técnicas ó de la combinación de las tres anteriores, dependiendo del tipo de dificultad que la pieza implique.

El centrifugado, también conocido como, cera perdida, centra su énfasis en la elaboración previa de las figuras en cera, las cuales se funden posteriormente en metal. La técnica del troquelado utiliza troqueles metálicos, para estampar las figuras. Y por último, la técnica del armado, que consiste en hacer hilos y chapas a los cuales les da forma con pinzas y/ o soldadura. Todos los anteriores tienen un alto componente manual.

La cadena de producción de Zaari, para la transformación de la materia prima es resumida en la siguiente gráfica en la que se hace una descripción detallada de cada proceso mencionado anteriormente, esto con el objetivo, de entender con claridad cuáles son los procesos y en qué áreas se puede añadir valor al producto terminado.

Diagrama # 18: Cadena de transformación de la materia prima en Zaari.

Fuente: Zaari Joyas.

Considerando que el proceso en su mayor parte es un trabajo manual, es importante que cada uno de los pasos se realice de la mejor forma posible, ya que su regular o mala elaboración va a afectar negativamente al paso siguiente, por lo tanto, es importante que la elaboración de la cera-matriz ó modelo inicial quede con las especificaciones técnicas requeridas y un buen diseño artístico para que los pasos sucesivos se puedan ir desarrollando con una alta calidad. Este paso de la cadena de valor, es por ende una actividad que genera desempeño superior en Zaari y que se puede respaldar al revisar el cuadro de Factores Críticos en el que los clientes calificaron a la empresa en 5 a su calidad de terminado.

Dentro de las funciones del área de producción, se tiene:

- Experimentación y revisión permanente de los procesos: Implica, buscar e implementar nuevas técnicas, procesos y modelos.
- Inventario y Control de materiales: Inventario de oro, inventario de plata, Inventario de otras materias primas e insumos, e inventario de maquinas y herramientas
- Alistamiento de materiales: Alistamiento de Ligas, de insumos, de maquinas y herramientas, la compra de insumos y herramientas, la compra de materias primas (metales - ligas), la compra de piedras, la recepción de mercancía y de recepción de sobrantes
- Fundiciones: Fundición de soldadura, de material-tubos, fundición de retal, horneado y Control de la temperatura.
- Control de Calidad: Modelos, matrix, cauchos, muestras, producción, quilataje, control de las ligas y de la fundición
- Seguridad Industrial: Fundición, manejo de ácidos, proceso de terminado, manejo y ubicación de la maquinaria, puesto de trabajo ergonómico, sección de alimentos independiente de trabajo, marcar todos los recipientes, entre otros.
- Capacitación de Personal: Capacitación Interna, Capacitación Externa



- Mantenimiento de Maquinaria: Mantenimiento preventivo de la maquinaria, arreglo de maquinas dañadas, mantenimiento a los cauchos (matriz)
- Alistamiento de Producción: Organizar la entrega de tareas a los joyeros, Alistamiento de materiales para pre-sandwich, Alistamiento de materiales para ensamble (cintas-marquillas-piedras-etc), Requerimientos y planillas de pedidos y encargos
- Ceras: vulcanizar la matriz, cortar los cauchos, inyectar las ceras, tomar medidas, retocar las ceras, armar los árboles, fraguar los tubos, lavar mercancía del árbol, cortar los troncos del árbol, registrar las referencias dañadas al fundir y tomar datos de la merma.
- PRE-SANDWICH: Purificar, Laminar, Preparar soldadura, fundir, Elaborar Sándwich, Armar guaya, Troquelar, Desarmar anillos, Trefilar
- Ensamble y Terminado: Destroncar, Redondear, Limar, Lijar, Soldar, Cuadrar cintas, Dar agujas, Engastar, Pulir, Lavar, Ultrasonido, Steam, Brillar, Revisar, y envejecer

Adicionalmente, al departamento de producción, tiene a su cargo una persona ubicada en Bucaramanga, encargada de adaptar diseños existentes al mercado colombiano en términos de grosor, peso, piedras, engaste y terminado y elaboración de sus matrices. Esta persona es de gran importancia dentro de la cadena de valor, ya que como se mencionaba anteriormente, la elaboración de la matriz-modelo, es el primer paso del proceso de producción y además uno de los más importantes al tener una gran implicación en la calidad del terminado del producto final. Es esta misma persona encargada de que el segundo desempeño superior, de la organización se resalte dentro de los factores críticos. La variedad en las referencias de los anillos de oro de 18k, realmente constituye una ventaja, al tener más de 1400 referencias diferentes de anillos, soportadas en más de 1400 matrices de caucho propias. Según el gerente general, “La competencia no se centra en mantener esta gran variedad, siendo nosotros una empresa que se ha enfocado en mostrar diversidad a sus clientes”.

Según la tabla, “Comparación de métodos de producción”, mencionada en el primer capítulo, Zaari se ubica entre una combinación del segundo con el tercer método, al contar con un taller propio encargado del casting y terminado para los artículos de colección y adicionalmente, contar con otros talleres satélites que complementan la producción de algunos artículos en especial. Esta delegación de parte de la producción a talleres satélites, les representan las siguientes ventajas: costos laborales menores, mano de obra calificada y producción acorde a los pedidos. Esto no significa, que no mantengan el taller principal, ubicado en las



instalaciones de Zaari, el cual se encarga del control de calidad y elaboración de pedidos y arreglos.

Zaari además, cuenta con la siguiente maquinaria y equipos que le sirven de soporte para la producción:

- 5 computadores, para uso administrativo, en el que se llevan datos estadísticos y de contabilidad.
- 2 troqueladoras: se utiliza para sacar piezas delgadas a partir de una chapa, utilizando un molde metálico.
- 2 laminadores: se utiliza para estirar los materiales en hilos o chapas
- 1 centrifuga: es empleada para la fundición de los materiales.
- 1 vacuum: es utilizada para la fundición de los materiales, acelerando el proceso al crear un vacío.
- 2 hornos: se emplea para el quemado de la cera.
- 1 rodinadora: sirve para galvanizar, es decir recubrir con rodio el oro.
- 1 ultrasonido: es una máquina que se utiliza para limpiar la grasa que queda adherida a las joyas. Esto se logra con vibraciones ultrasónica, sumergiendo la pieza dentro del agua.
- 1 steam: es una máquina que arroja con presión vapor de agua para limpiar el mugre y la grasa que queda en las joyas después del brillo.
- 1 máquina de agujas: esta máquina gira permanentemente y en su interior se deposita; agua, delgadas agujas en acero y los artículos de joyería, de esta manera se produce una fricción que le quita las asperezas de las piezas y la pulen.
- 1 compresor: se utiliza para limpiar con agua el yeso que queda adherido a las piezas después de la fundición.
- 1 vulcanizadora: se emplea para hacer en caucho el molde de las joyas.
- 1 arenadora: con este elemento se realiza el mateado de las joyas. Se inyecta a presión vidrio en polvo el cual golpea la joya dándole un acabado opaco.
- equipo de fotografía: cámara fotográfica y lámpara empleadas para el catálogo digital.
- 1 inyectora: con esta máquina la cera se hace líquida para poder inyectarla en el molde de caucho.
- 2 motores de pulir: para dar pulido y brillo a las joyas, con felpas.



- Diversas herramientas de mano, como foredones, limas, alicates, fresas, buriles, caútiles, entre otros.
- balanzas de alta precisión, las cuales permiten pesar en gramos y en quilates.

Pero, ¿Cuál es la capacidad de producción instalada de Zaari? Con el objetivo de analizar la capacidad máxima de producción en términos de unidades diarias y de acuerdo a la maquinaria y equipos con los que cuenta Zaari, se presenta el siguiente cuadro:

Tabla # 15: Estadísticas de capacidad de producción Zaari

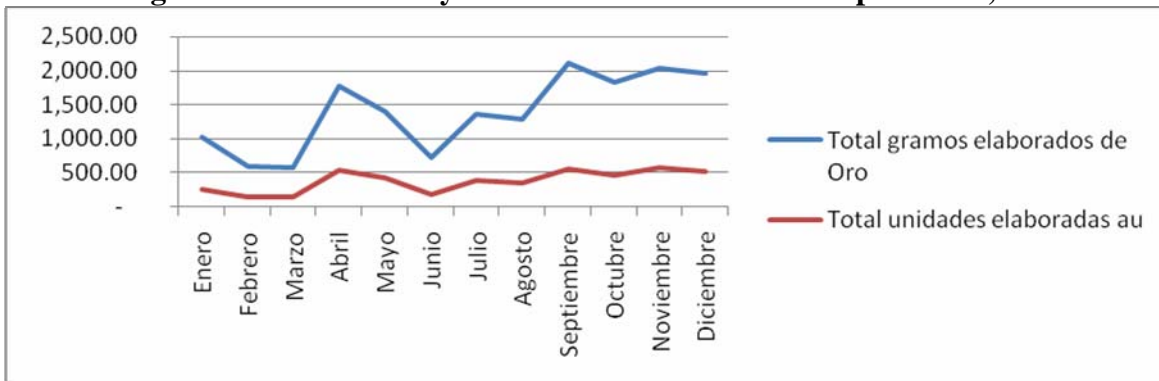
	2005	2006	2007	2008												Total
				Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
Vlr del Au de 24 K	33,360	40,944	42,855	54,000	55,000	57,000	51,500	49,500	51,300	51,000	48,700	57,000	54,000	56,000	58,000	53,583
No. De personas en terminado	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	3,5
No. De personas en ceras	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Días laborales	257	253	260	19,5	23	20	24	21,5	20	25	21,5	24	22	18	20	258,5
No. De personas en el terminado de Au	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3,5	3,5	3,5	3,5	3,5	3
Total gramos elaborados de au	5,140	12,825	19,287	1,016	591	564	1,763	1,397	724	1,366	1,286	2,112	1,832	2,043	1,953	16,647
Total unidades elaboradas au	1,382	3,281	4,751	252	143	139	525	422	170	389	343	546	458	572	508	4,467
Total gramos devolución de au	463	1,924	3,857	106,4	403,1	202	176	182,8	104,9	432,1	171,8	405,4	143,01	136,71	128,24	2,592
Total unidades devolución de au	276	623	879	29	88	56	58	41	20	127	27	90	73	65	50	724
Peso promedio pieza de Au	3,72	3,91	4,06	4,03	4,13	4,06	3,4	3,3	4,26	3,51	3,75	3,87	3,24	3,62	3,95	3,76
Promedio de gramos elaborados a diario de Au x persona	-	-	-	17,4	12,8	14,1	24,49	32,48	18,11	21,85	17,08	25,14	20,82	28,38	24,41	21,421307
Promedio de unidades de Au elaboradas a diario por una persona	-	-	-	4,3	3,1	3,5	7,29	9,81	4,25	6,22	4,6	6,5	5,204545	7,945	6,34725	5,7555663

Fuente: Zaari joyas, 2008

La producción, por ser una tarea fundamentalmente manual, se da al 100% de la capacidad del personal. En la tabla anterior, se puede ver, el número de unidades y gramos elaborados para los últimos 4 años. Del 2005 al 2006 se ven un incremento del 150% debido a que además de incluir una persona más en el taller, el número de clientes aumentaron, seguramente debido a la buena situación que la economía nacional estaba viviendo en esos años, mostrando un aumento del 50% para el año 2007. Sin embargo para el 2008, según la tabla que desagrega las cifras mensualmente, las unidades elaboradas promedio son de 372 y el promedio de gramos son de 1.387, generando una disminución del 14% con respecto al año anterior, explicado por la disminución en las ventas, dado el aumento del precio del material.



Diagrama # 19: Gramos y unidades elaboradas en Oro por Zaari, 2008

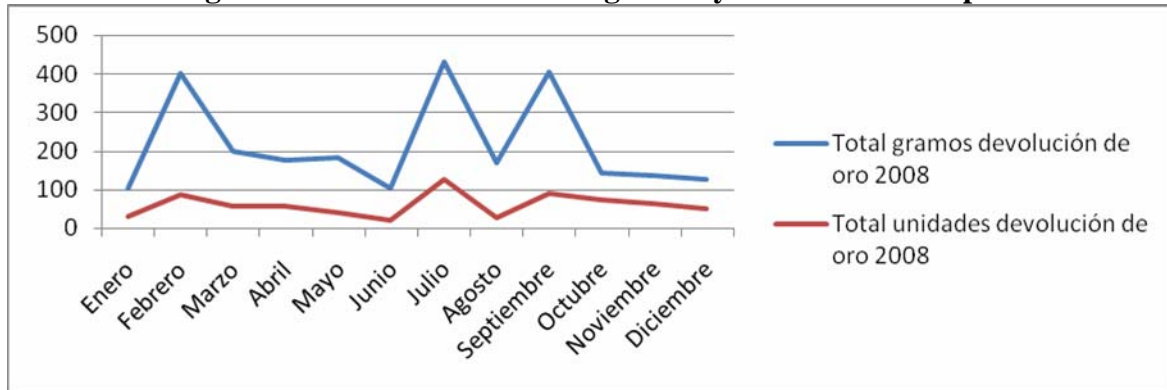


Hay que resaltar, que la diferencia tan marcada en el número de unidades y de gramos producidos durante el año, se da, inicialmente por que el negocio es cíclico y son tres las temporadas altas que lo acompañan: Mayo (día de la madre), Septiembre (día del amor y la amistad) y Diciembre (navidad). Sin embargo los picos del año se presentan un mes anterior, debido a que las ventas son a los mayoristas quienes se preparan con este tiempo de antelación. En los meses de baja temporada, el taller aprovecha para realizar aquellas piezas con grados de dificultad de las piezas más difíciles, en los que el número de unidades y gramos es menor, debido, a que son artículos más livianos, con mayor numero de piedras y en varios oros, lo que implica procesos más complejos.

De las cifras anteriores, también cabe recalcar, el total en gramos y unidades en devolución. El termino devolución para Zaari implica tres diferentes significados que no son debidamente clasificados en el momento de la recolección de datos. Se da devolución para Zaari cuando: 1.) Una referencia no genera la rotación esperada y por ende el articulo debe volver a ser fundido. 2.) Internamente al realizar el control de calidad de las piezas, estas no cumplen con los estándares establecidos y se devuelven al departamento de producción para que sean mejoradas. Estas piezas no han salido de la empresa, ni se han ofrecido para su venta. 3.) Las piezas son devueltas por los clientes por fallas encontradas.



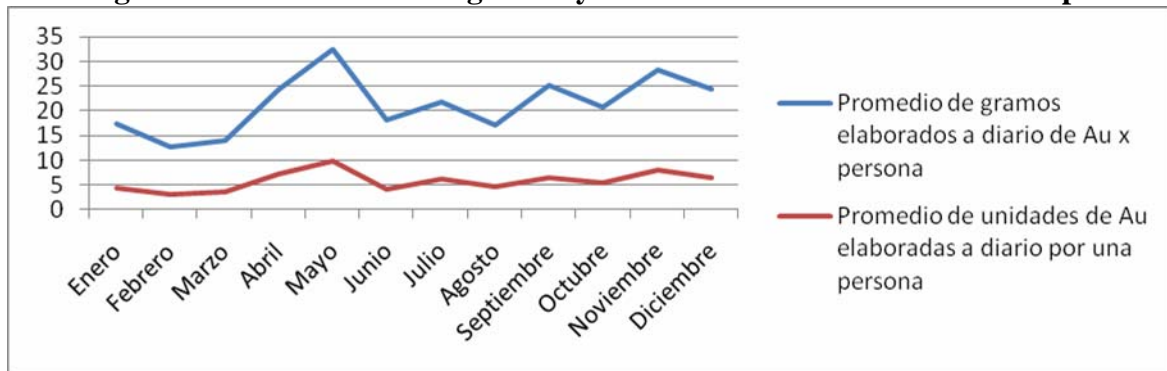
Diagrama # 20: Devoluciones en gramos y unidades de oro por Zaari.



Esas clasificaciones dadas por la empresa afecta el analisis de esta gráfica, al no ser debidamente distinguidas y mostrar un promedio de gramos devueltos de 247,7 y de 59 unidades. Las explicaciones dadas por la compañía para los meses que representaron altos picos son: Para el mes de febrero, se fundieron todas las piezas que se quedaron del año 2007. Para los meses de julio y septiembre, se están presentando complicaciones en el proceso de fundición -micro poros-, los cuales únicamente se notan al final del proceso y son filtrados en el control de calidad, atribuidos a varias variables: calidad del material (ya que la materia prima comprada a un proveedor no estaba lo suficientemente purificada), proceso de horneado del yeso, perfección del molde, temperatura de la cera, pureza de la cera y tiempo de fundición. En los últimos tres meses del año las devoluciones disminuyen sustancialmente, debido a que no se centra en producir antes que en hacer arreglos.

Por último, hay que señalar que el número promedio de unidades diarias elaborado por una persona es de 6 piezas ó 20,383 gramos. El gráfico del transcurso del 2008 muestra sus variaciones.

Diagrama # 21: Promedio de gramos y unidades elaborados diariamente por Zaari





De acuerdo a esta grafica, se ve claramente su relacion directa con la elaboracion de unidades y gramos de oro. Ya que como se explico, en los meses que representan temporada alta las unidades elaboradas diariamente deben ser mayores.

c. Logística externa:

En el momento en que el producto sale de producción, se empieza el proceso de revisión de calidad, a continuación se etiqueta; proceso que consiste en la colocación del numero del ítem (número consecutivo asignado al artículo a medida que salen de producción), la referencia, el peso y la medida. Una vez tiqueteado, se realiza un proceso de control para verificar que la información consignada esta correcta. El paso siguiente, consiste en anotar en una planilla todos los datos anteriormente nombrados, y adicionalmente, la fecha de elaboración del producto. De igual manera en esta misma planilla, se registra en el caso en el que el producto sea vendido ó devuelto a producción para su arreglo ó para darle de baja, que en otras palabras significa, que el producto no tuvo una buena aceptación en el mercado y por lo tanto se devuelve para ser fundido y convertirlo en material prima de nuevo. El tiempo estimado para que esto ocurra es de tres meses. Esta última información se toma de las facturas de venta y de las planillas de producción que es donde queda registrado el movimiento de egreso de un producto. Este proceso se lleva a cabo con dos fines, primero; control de inventarios y segundo, evaluar el nivel de rotación de cada referencia.

El empaque da cada producto se hace de forma individual, en una bolsa de celofán auto-sellable, con la etiqueta abierta, ya que esta es en forma de libro, y así se facilita la lectura de la información, sin necesidad de sacar el producto de su empaque y de esta manera se evita, que al manipularlo, se opaque u ensucie.

Estas actividades han venido a ser parte del plan de mercadeo explicado anteriormente, en el que el empaque del producto y la etiqueta toman gran importancia.

d. Ventas y mercadeo:

El departamento de ventas, ha sido el encargado del tercer desempeño superior definido, según el cuadro de los factores críticos en la cadena de valor. La atención, representada en la rapidez de respuesta a sus clientes, y seguimiento de las especificaciones técnicas requeridas



ha generado que Zaari, brinde un buen servicio catalogado por sus clientes como 5 dentro de la clasificación dada⁴⁶.

Dentro de las funciones de ventas y mercadeo, se tiene: La planificación, promociones y realizar planilla para producción, fijación de precios, servicio al Cliente: garantía y asesorías, venta de Mercancía y encargos, relación de Facturación y la búsqueda de herramientas de mercadeo y publicidad que le ayuden a aumentar ventas.

e. Servicios post-venta:

El servicio al cliente es un factor de mucho peso dentro de las políticas de ventas y mercadeo. Están conscientes de que en un medio donde los precios son muy similares, se deben trabajar en elementos que los diferencien de los demás. Por ello, dan garantía total sobre sus artículos, entregan los encargos o pedidos en un plazo de tiempo mínimo (máximo tres días), mantienen comunicación permanente con los clientes, les resuelven cualquier inquietud técnica que les realicen, escuchan sus apreciaciones sobre el mercado y sobre sus productos.

Los artículos de Zaari, están contramarcados. Han capacitado a todo el personal de Zaari, para que cada uno de ellos sea un embajador de la compañía.

Adicionalmente, según las funciones del departamento de ventas, ellos también son los responsables de la cuarta fortaleza definida en el cuadro de factores críticos. Las garantías, que le ofrecen a sus clientes es un punto que les genera confiabilidad y por ende un desempeño superior frente a sus clientes.

Actividades secundarias:

En cuanto a las actividades de soporte o secundarias, Zaari cuenta con:

a. Infraestructura de la empresa:

Entre las actividades que le prestan apoyo a Zaari está el área de contabilidad, a cargo se encuentra un contador, quien tiene un contrato de asesoría con la empresa y adicionalmente esta la asesoría legal. Dentro de las funciones de costos y finanzas se encuentran: La contabilidad General, tesorería y Fiscales.

El gerente general, tiene la representación de la compañía y por lo tanto puede celebrar contratos, otorgar poderes, etc., pero requiere para tales actividades, autorización previa de la Junta directiva. Dentro de las funciones y obligaciones del Gerente general se han establecido:

⁴⁶Entre la encuesta realizada a los diez clientes mayoristas principales, en el que el servicio al cliente se evaluaba según 5 criterios: Garantías, atención, imagen corporativa, imagen del producto y marca.



- a) Procurar el cumplimiento de los objetivos de Zaari y las tareas propuestas en la Junta directiva.
- b) Convocar a la Junta Directiva en caso de que la situación lo amerite.
- c) Proponer a la Junta Directiva los proyectos que crea necesarios para mejorar la organización.

b. Dirección de recursos humanos:

Dentro de las funciones de la administración se encuentran: La administración del personal, la seguridad industrial y la capacitación del personal administrativo.

Actualmente, Zaari cuenta con 10 empleados de planta. El siguiente cuadro hace una descripción detallada del equipo que compone la empresa.

Tabla # 16: Descripción de personal en Zaari

Cargo y Departamento	Edad y Sexo	Antigüedad	Nivel educativo	Entrenamiento profesional / Experiencia
Gerente General	Masculino, 53 años	30 años	Profesional	Experiencia 30 años
Director administrativo	Femenino, 48 años	8 años	Profesional	Experiencia 25 años
Director ventas y mercadeo	Femenino 48 años	15 años	Profesional	Experiencia 15 años
Director contabilidad	Femenino, 57 años	10 años	Profesional	Experiencia 20 años
Director de producción	Masculino 32 años	1 año	Bachiller	Experiencia de 17 años en joyería de exportación
Producción Procesos de ceras	Femenino 39 años	7 años	Bachiller	Experiencia de 19 años. Trabajó en: Galería Canoe Inca
Ventas	Masculino, 48 años	25 años	Profesional	Experiencia de 25 años.
Producción	Femenino, 37 años	8 años	Bachiller	Experiencia 8 años
Producción	Masculino, 22 años	5 años	Bachiller	Experiencia 5 años
Producción	Masculino, 35 años	10 años	Bachiller	Experiencia 20 años: Diseñador y joyero

Fuente: Zaari, 2008

La parte de contratación laboral está a cargo del departamento de administración. El reclutamiento del personal para producción, ha sido por referencia de otros joyeros y se realiza una entrevista, donde se evalúa su conocimiento técnico, honorabilidad y experiencia.

La capacitación del departamento de producción se encuentra a cargo del jefe de producción, quien es la persona con mayor conocimiento técnico en el taller. Las capacidades del director, se centran en la experiencia de que esta persona trabajo para un taller exportador de joyería con esmeraldas por 16 años y por lo tanto tiene claro cuáles son los estándares de calidad exigidos y de esa manera se los transmite a su equipo. Él mismo ha sido el encargado de



enseñar al resto de sus compañeros las habilidades que deben adquirir para lograr una buena producción. Zaari, no invierte en capacitaciones al personal de producción diferente al conocimiento que el director les pueda transmitir, debido a que eso implica altas inversiones en las que actualmente no está en la capacidad de incurrir. Es por esta razón, por la cual Zaari, al realizar sus procesos de selección, el primer criterio, tenido en cuenta son las capacidades técnicas y su conocimiento en joyería. El tema de la promoción del personal es poco explotado en la empresa, debido a que precisamente porque son tan pocas las personas que trabajan en ella, cada una tiene una labor específica y clara.

Por su lado, la capacitación, en el departamento de ventas y mercadeo, administrativo y de contabilidad, hasta el momento ha sido baja, sin embargo, está comenzando a desarrollar con base en asesoría externas. Una de ellas, fue la contratación de un ingeniero de sistemas, quien dicto un curso de capacitación en el uso básico del computador, programas de office: world y conocimientos básicos de Excel e internet, con el objetivo de que el personal aprenda a archivar la información que maneja a diario. Otra asesoría, que se ha buscado, es la labor realizada por la Cámara de Comercio de Bogotá en conjunto con la Alcaldía Mayor, quienes hoy en día, están desarrollando un programa integral de capacitación en todas las áreas administrativas de una empresa, y a la cual, pueden acceder todas aquellas inscritas, en un programa conocido como “Bogotá Emprende”.

En lo que respecta, a la motivación de personal, se festeja el cumpleaños de cada empleado, se dan bonos de diferente valor del almacén Éxito cada mes en reconocimiento a aquellos empleados que sobresalieron en alguna actividad positiva (colaboración, rendimiento, puntualidad, aporte de ideas, entre otras.) Por último, cada año, algunos de los empleados tienen derecho a una semana de descanso en la ciudad de Santa Marta, que incluye alojamiento y transporte para dos personas.

Por otro lado, Zaari, ha venido trabajando en crear conciencia de los riesgos industriales, que se ven implicados en el proceso de producción. Las normas mínimas requeridas para un taller de joyería, se han ido adecuando al espacio disponible actual y a la ubicación de cada proceso de producción.

Entre los riesgo químicos posibles, se resalta que la utilización de ácidos implican uso de guantes protectores y recipientes adecuados, utensilios que se emplean. Adicionalmente, el



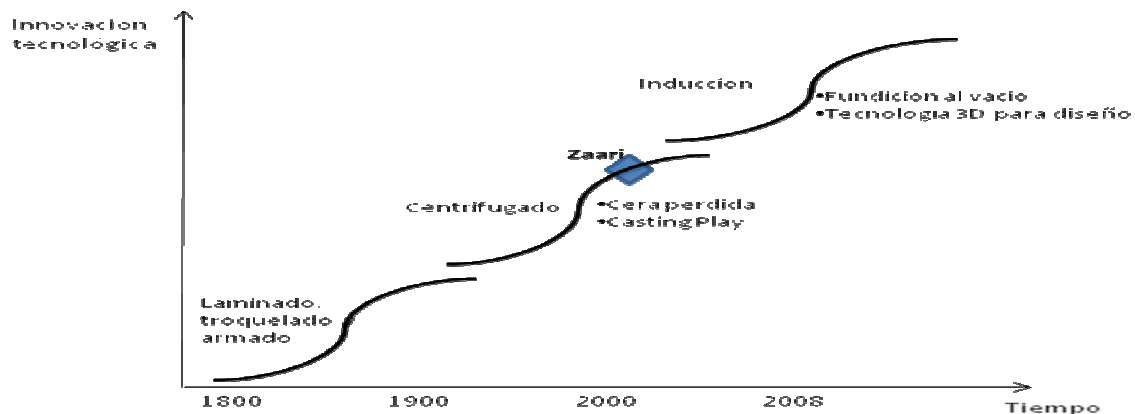
soplete emite gases de gasolina y ácidos que requieren del uso de mascararas. El espacio del taller actual tiene 300mts², y cuenta con 4 patios, que son aprovechados para realizar procesos de fundición y lavado, teniendo en cuenta la alta ventilación que estos lugares proporcionan.

Entre los riesgos físicos, se pueden describir las altas probabilidades de sufrir cortaduras con el buril y/o segueta y los riesgos de que un dedo quede atrapado por los rodillos. Estos riesgos aunque son latentes, son disminuidos debido a los varios años de experiencia que el personal tiene.

c. Desarrollo de tecnología:

Hay que recalcar que la mayor parte del proceso de la fabricación, tiene un componente manual ó artesanal. La maquinaria y herramientas que se utilizan son las básicas. La utilización de tecnologías más modernas no se realiza por dos razones, por un lado, son de costos muy altos con relación a los recursos de la empresa y de otro lado, los volúmenes de producción, no justifican la adquisición de maquinaria que sería sub-utilizada.

Diagrama # 22: Desarrollo tecnológico de la joyería nacional



Fuente: Creación propia, 2008

En relación a la actualización tecnológica, Zaari, no se ubica como empresa líder del sector de artículos de joyería en oro, porque aunque se tiene un departamento de producción, que maneja diferentes procesos productivos, no posee las últimas tecnologías existentes en el mercado nacional ni internacional, esto se debe principalmente, a los altos costos que esta nueva y moderna maquinaria exigen, sin embargo, se puede establecer que tienen ciertas visiones a los cambios que implica el futuro y a las nuevas oportunidades que este le podría acarrear. Esto básicamente, se ve claro, ya que Zaari ha realizado inversiones en tecnología y maquinaria en los último años, en aras de mejorar la eficiencia del negocio, por medio de la compra de computadores para el personal administrativo y capacitándolos en sistemas,



digitalización del catálogo, y la compra de software de contabilidad. Adicionalmente, la empresa está incluyendo dentro de sus planes, la adquisición de dos máquinas: una máquina láser, que permite hacer grabado, marcado y realizar soldaduras y cortes de alta precisión y una diamantadora, que con un buril permite elaborar figuras geométricas con un terminado muy brillante. La compra de esta maquinaria, le significaría a la compañía ventajas tecnológicas con respecto a otros talleres, que no tienen la capacidad de adquirirlas y que permiten la realización de nuevos productos.

Por otro lado, es importante resaltar que la empresa no cuenta con un departamento de desarrollo e investigación completamente desarrollado, el cual le podría ayudar a pronosticar la trayectoria tecnológica y anticiparse a su evolución para moverse primero en el mercado y generar ventajas competitivas. Este departamento, que está comenzando a desarrollarse de una manera informal, busca estudiar la respuesta del mercado a nuevos diseños y técnicas para la empresa, teniendo en cuenta, el conocimiento de la mano de obra, la agilidad con la que ellos pueden responder.

d. Abastecimiento:

El abastecimiento de Zaari se realiza en las siguientes áreas: materias primas, insumos, y artículos de papelería y aseo.

Con respecto, a la compra y adquisición de las materias primas (metales y piedras), se encarga el departamento de producción. La compra de los metales preciosos se realiza con base en la cotización diaria de la bolsa de valores y se negocia con los proveedores ya establecidos. La compra de los insumos (lija, fresas, ácidos, etc.) se realiza a proveedores especializados en esa rama.

Para la adquisición de la papelería se realizaron cotizaciones con tres proveedores de artes gráficas y se seleccionó a uno de ellos con criterios de precio, calidad y cumplimiento.

Por último, los artículos de aseo, se adquieren, en pequeñas cantidades en un supermercado.

3.2.4 FINANZAS

El análisis e interpretación de los estados financieros de la empresa Zaari, tiene como aspectos fundamentales el conocer la situación económica financiera de la empresa y proporcionar información clara de sus manejos internos, con el objetivo de poder tomar decisiones acertadas para la optimización de los recursos. Inicialmente, se definirán las políticas financieras tomadas por la compañía, para posteriormente realizar un análisis de las razones financieras más completo.



3.2.4.1 Políticas financieras

Según la visión de la junta de socios se establecieron las siguientes políticas para el manejo financiero de la empresa:

- **Activos:** Una de las directrices es comprar las propiedades, no arrendarlas pues dada la naturaleza de la operación se cubren futuros riesgos adquiriendo propiedades que se valoricen, de igual manera estas se deprecian en línea recta.
- **Inventarios en materia prima:** Teniendo en cuenta que la materia prima principal es el oro el cual tiene un precio muy volátil, se ha establecido que la reposición de esta materia prima es inmediata, lo que significa que en la medida en que se la ventas aumenten los inventarios de seguridad aumentarán en la misma proporción pues se asumiría un riesgo muy grande al trabajar con poco inventario por el precio del mismo.
- **Inventarios en producto terminado:** Por la naturaleza del negocio se estableció que los inventarios de productos terminados se mantienen en las menores cantidades posibles, respecto el inventario activo (inventario para exhibición).
- **Cuentas por cobrar:** Para el canal minorista, las cuentas son a dos meses, de las cuales no se cobran intereses, mientras, que para el canal mayorista las cuentas son a 1 mes y se cobran intereses según la determinada por la tasa de usura.
- **Pasivos:** La cultura financiera de la compañía se basa en mantener el menor valor de endeudamiento posible.

3.2.4.2 Razones financieras

Se tendrán en cuenta los datos del balance general y el estado de resultados de los años 2006, 2007 y hasta mediados de 2008, debido a que la empresa no cuenta con la información sistematizada de los años anteriores.

Razones de liquidez

Estas razones miden la capacidad de pago a corto plazo, de Zaari para responder con sus obligaciones y tendrán en cuenta los siguientes datos:

ACTIVOS	2006	2007	JULIO 2008	PASIVOS	2006	2007	JULIO 2008
CORRIENTES				CORRIENTES			
Caja	73.542.409	209.857.536	234.750.456	Obligaciones Fin a 30 días	7.877.498	26.815.057	8.274.082
Bancos	26.428.076	10.010.452	7.106.791	Proveedores	27.276.263	70.431.140	1.523.179
Deudores	48.138.254	111.990.803	24.589.965	Cuentas por pagar	275.543	516.640	1.158.080
Total	148.108.739	331.858.791	266.447.212	Total	35.429.304	97.762.837	10.955.341

Razón de solvencia:

El comportamiento histórico se muestra en el cuadro a continuación.

Año	2006	2007	JULIO -2008
Veces	4,2	3,4	24,3

Activos corrientes/Pasivos corriente. = (Caja + bancos + deudores) / (Pasivos corrientes)

En esta razón, se muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones de corto plazo con sus activos corrientes, y se evidencian las políticas sobre pasivos establecidas por la compañía, pues en promedio en el 2006 y 2007, las cuentas por pagar son superadas por los activos corrientes en promedio 3,8 veces. Para el 2008 la empresa se está preparando para la crisis que se augura, disminuyendo sus deudas y aumentando considerablemente la caja.

Prueba ácida:

La prueba ácida se diferencia de la razón de solvencia por los componentes del numerador, pues para la razón de solvencia se tiene en cuenta los deudores, pero para la prueba ácida no se tuvo en cuenta este rubro, ya que esta razón muestra la capacidad de la empresa para responder a sus obligaciones a corto plazo con sus activos más líquidos.

Año	2006	2007	JULIO 2008
Veces	2,8	2,2	22,1

Activos de liquidez inmediata/Pasivos corriente. = (Caja + bancos)/(Pasivos corrientes)

El comportamiento de ambas razones es directamente proporcional. Sin embargo, es necesario explicar que en el cierre del año 2007 se presentó una anomalía en el comportamiento del crédito para los clientes, al llegar a casi 112 millones de pesos, cuando se había tenido en los otros dos años un promedio de 36 millones, esto se le atribuye a que el nivel de confianza en la economía nacional para este año era superior, si se tiene en cuenta que el crecimiento de la economía venía con tendencia positiva y las ventas en general del sector estaban presentando altas utilidades, por lo que se le dio a los clientes un mayor tope de endeudamiento con relación a años anteriores. Sin embargo, estas políticas cambiaron a comienzos del 2008.



En conclusión la empresa presenta excedentes de caja y tiene un potencial de endeudamiento, que de necesitarlo no sería difícil de conseguir. Adicionalmente, representa una oportunidad pues de financiarse mejor en sus proveedores podría aumentar esta liquidez.

Razón de Endeudamiento:

Mide la proporción de activos financiados por deuda, es decir, indica el monto del dinero de terceros que se utilizan para generar utilidades. Al analizar el total de los pasivos en relación con el total de los activos, se presentan las siguientes variaciones:

Año	2006	2007	JULIO 2008
Endeudamiento	19%	27%	5%

Pasivos Total/Activo Total

Se reafirma la baja disposición de la compañía por los créditos presentando un valor máximo de endeudamiento del 27% en el año 2007, y una disminución drástica en lo corrido del 2008, buscando bajar los gastos por obligaciones financieras, para aumentar la caja y la utilidad. Se puede concluir que la mayoría de los fondos invertidos en activos son de excedentes de la operación, solo en casos de urgencia se utilizan créditos.

De deuda a Capital:

Esta razón expresa, las veces que el resultado del ejercicio puede cubrir el total de los pasivos, el comportamiento es el siguiente:

Año	2006	2007	JULIO 2008
Deuda a capital	1,14	1,16	0,19

Pasivos Total/Resultados del ejercicio

Se muestra que la empresa es lo suficientemente rentable para cubrir la totalidad de los pasivos, lo que muestra decisiones conservadoras a la hora de endeudarse y una buena administración de los costos. En caso de una crisis la empresa podría disminuir radicalmente sus pasivos.

De patrimonio a activo total:

Expresa la relación que existe dentro de la estructura de capital, entre los recursos proporcionados por el dueño y el capital total. Esta razón es complementaria a la de solidez y el comportamiento histórico es el siguiente:



Año	2006	2007	JULIO 2008
Razón	54%	43%	66%

Total Patrimonio/Activo Total

Esto significa que la empresa financia la mayor parte de las inversiones en activos por vía del patrimonio, es decir, por utilidades del negocio en sí.

Razones de Rentabilidad

Estas razones miden la capacidad de la empresa para generar utilidades. Para analizarlas se tuvo en cuenta la siguiente información:

Año	2006	2007	JULIO 2008
Ventas netas	242.978.140	369.873.524	173.200.000
Costo Ventas	147.827.285	200.906.964	99.006.190
Utilidad Bruta en Ventas	95.150.855	168.966.560	74.193.810

Margen Bruto de Utilidades:

Refleja la proporción que las utilidades brutas obtenidas representan con relación a las ventas netas que la producen. Sus resultados para cada año son los siguientes:

Año	2006	2007	JULIO 2008
Margen en Ventas	39%	46%	43%

Utilidad bruta en ventas/ Ventas Netas

Esta empresa evidencia el ciclo de la economía colombiana pues en el año 2007 tuvo un pico de ventas, pero en lo corrido del año la empresa se ha preocupado por optimizar sus operaciones lo que le ha significado mejorar en los márgenes, y una gran evolución en la reducción de costos. Es relevante explicar que en el costo de ventas se encuentra evidenciado el problema de la volatilidad del Oro, es decir, comparar un año como el 2007 en el cual el precio del oro no fue tan variable, con un año como el actual, en el que se han presenciado bajas y subidas completamente inesperadas y presentar en este año una rentabilidad de 3 puntos por debajo al año pasado es un logro muy importante de la compañía.



Margen Neto de utilidades:

Mide el porcentaje que la utilidad neta representa con relación a las ventas netas, es decir, busca medir la factibilidad de convertir las ventas en utilidad.

Año	2006	2007	JULIO 2008
Margen Utilidad Neta	23,1%	31,4%	26,2%

Utilidad Neta/ Ventas Netas

La utilidad como se evidencia en el cuadro se ha mantenido en los últimos tres años, se presento un aumento muy importante en el 2007. Para julio del presente año se han excedido las expectativas pues se está vendiendo en menor volumen, pero los cambio que se han venido gestionando en la empresa la han hecho más rentable.

De gastos de operación incurridos:

Mide en qué proporción representan los gastos de operación incurridos con relación a las ventas del periodo que se analizan.

Año	2006	2007	JULIO 2008
Razón	14,39%	12,93%	12,57%

Gastos de operación/ Ventas Netas

Se refleja, que la eficiencia de la operación ha aumentado en un 2% reflejándose claramente en los indicadores de rentabilidad.

Otras razones de retorno:

Indicadores	2006	2007	jul-08
ROE	49,8%	68,7%	15,9%
ROA	26,9%	29,8%	10,6%

ROE= utilidad Neta/Patrimonio, El ROA = Utilidad Neta/Activo

El ROE, (Rentabilidad sobre activos) ha disminuido básicamente al aumentar sus activos en un 110% en el último año, con relación al 2007.



El ROA (Rentabilidad sobre patrimonio) mide el retorno invertido por cada peso. Este indicador muestra la inversión que se ha realizado en el 2008 para mantener la rentabilidad y el margen de la operación.

3.3 CONCLUSIONES

- Los anillos de oro de 18k, serán definidos en este estudio, como el producto estrella (posición arancelaria: 7113190000), al tener una participación de la producción total del 74% e implicar mayor experiencia, habilidad y agilidad en su proceso de elaboración, bajos costos y mayor número de clientes nacionales.
- El perfil del cliente del producto estrella, se definió, como los mayoristas y/o Joyerías, con puntos de venta propios, que buscan bajos costos y referencias que les generen alta rotación en exhibición.
- Son cinco los talleres de joyería formales y la joyería italiana, aquellos que fueron considerados como el grupo estratégico de Zaari, al poseer estrategias similares en términos de liderazgo tecnológico, calidad, precio, canales y servicio al cliente. Zaari se ubica en el reloj estratégico, como la empresa que ofrece mejor calidad y sus precios están dentro del rango adecuado.
- Aunque el mercado centra como factor crítico para competir al precio, Zaari centra sus desempeños superiores en la diferenciación, representada por cuatro fuentes de ventaja: La calidad del terminado, la variedad de sus referencias, las garantías y la atención al cliente. Sin embargo, el diseño y la rama de orfebrería son alternativas claves en las que la empresa puede empezar a incursionar.
- La capacidad de producción de Zaari teniendo en cuenta datos del 2008, reflejan que en promedio produce 282gr de oro, equivalentes a 325 unidades mensuales y que el promedio de las devoluciones es de 242 gramos equivalentes a 59 unidades mensuales, un índice alto si se piensa en exportar.

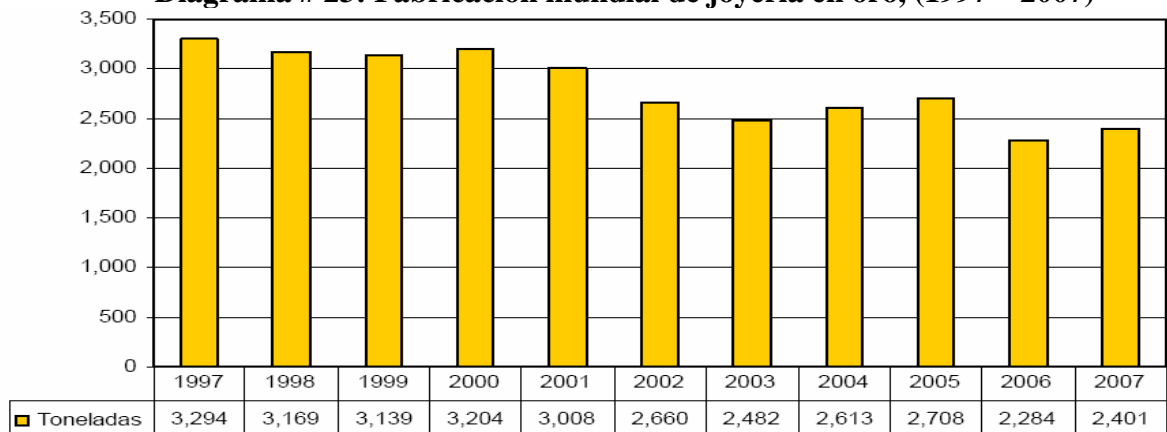


4 CAPITULOS IV: ANALISIS DE MERCADOS OBJETIVOS POSIBLES

Basados en la metodología definida para el proceso de internacionalización de Zaari; el análisis de mercados objetivos, se define como el tercer proceso para la realización de un plan de exportación. La preselección de los países tendrá en cuenta tres criterios iniciales: países con la mayor demanda en el mundo, con capacidad de compra y que estén dispuestos a comprar artículos de este sector. Estas variables definirán un primer filtro.

La fabricación mundial de joyería en oro refleja una clara disminución en volumen en los últimos diez años.

Diagrama # 23: Fabricación mundial de joyería en oro, (1997 – 2007)



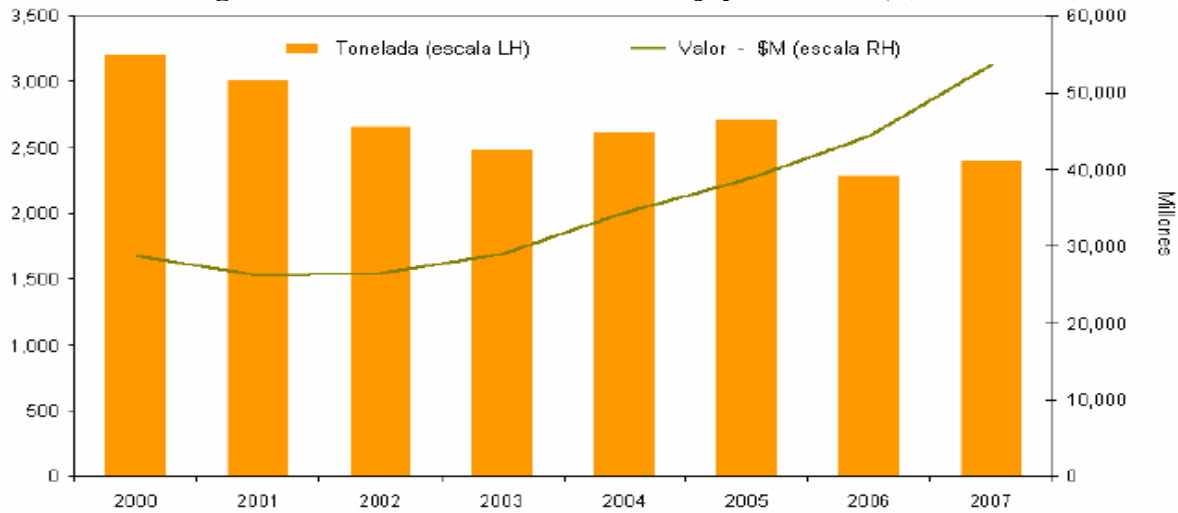
Fuente:

GFMS, y Gold Survey 2007 y 2008, incluye reciclaje

Mientras que por otro lado, la demanda mundial de joyería teniendo en cuenta su valor ha visto un incremento, que se explica en gran medida por el precio del oro, pero en cuanto al volumen demandado se ve una relación proporcionalmente directa a los volúmenes ofertados, presentado un descenso de 3250t en el 2000 a 2500t en el 2007, representado en la siguiente gráfica.



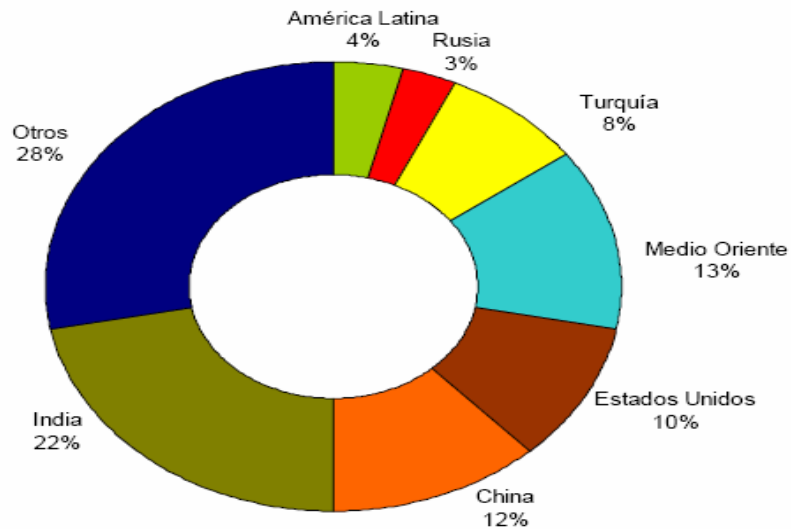
Diagrama # 24: Demanda mundial de joyería en oro, (2000 – 2007)



Fuente: World Gold Council; Global Overview of gold; 2008, Tomado de GFMS.

Después de revisar las tendencias mundiales del sector en cuanto a su oferta y demanda, es necesario hacer un análisis más profundo y revisar los datos según los países. En cuanto a la oferta mundial de joyería, la siguiente grafica refleja la representación de los países para el sector de la joyería en el 2007, resaltando que América Latina únicamente participa con un 4% y lidera la India, seguido por China, Medio Oriente, Estados Unidos, Turquía y Rusia.

Diagrama # 25: Oferta mundial de joyería en oro por países, (2007)



Fuente: World Gold Council; Global overview of gold; 2008.

En cuanto a aquellos países que demandan más de estos bienes en el mundo se listan a continuación⁴⁷, mostrando a la cabeza a la India, seguido por China, Estados Unidos, Turquía, Arabia Saudita y Emiratos Árabes Unidos.

Tabla # 17: Consumo mundial de joyería en oro por países, (1997-2007).

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
India	572.0	658.2	629.7	620.0	597.7	459.3	441.7	517.2	587.1	514.2	555.1
China	339.0	43.3	215.3	205.6	203.1	199.6	201.0	224.1	241.4	244.7	302.2
Estados Unidos	316.5	349.8	373.9	387.3	389.3	385.6	354.5	350.5	349.0	306.1	260.9
Turquía	149.6	139.6	91.9	147.2	91.4	96.7	163.6	185.7	194.9	165.3	188.1
Arabia Saudita	226.6	186.8	168.7	169.8	163.4	139.3	128.2	136.2	146.2	104.3	117.9
Emiratos Árabes Unidos	37.9	62.9	80.8	94.3	94.9	87.9	81.7	89.3	96.4	92.4	99.8
Rusia	30.8	26.8	24.2	30.5	37.8	42.7	49.6	55.6	62.5	69.5	82.0
Egipto	131.9	134.8	137.6	128.1	115.9	82.0	66.1	73.0	75.3	60.0	67.3
Italia	113.1	112.4	100.7	92.0	90.3	86.4	82.0	77.2	71.0	64.8	58.8
Indonesia	91.0	41.5	109.8	86.7	97.8	92.9	82.0	83.9	78.0	57.7	55.2
Pakistán	73.1	52.8	64.0	54.1	47.0	48.1	56.2	59.8	65.1	54.7	51.9
Reino Unido e Irlanda	54.2	63.7	65.0	75.1	81.9	79.0	73.1	70.2	59.4	52.5	48.6
Japón	60.9	47.8	46.4	37.3	38.3	34.2	31.6	34.6	33.5	32.8	30.6
Corea del Sur	54.1	39.0	55.7	61.8	63.5	57.3	45.8	38.6	37.6	29.9	30.3
Francia	47.6	54.2	53.9	50.0	47.8	43.1	39.8	38.2	35.1	30.7	28.9
Vietnam	17.5	16.0	18.3	21.0	23.8	24.7	22.8	26.1	26.9	22.1	21.4
Alemania	54.0	49.5	48.9	43.6	39.3	34.4	28.9	26.5	24.6	22.3	20.6
Tailandia	33.1	14.9	42.5	56.3	53.3	46.3	36.2	38.0	40.9	26.1	20.3
Kuwait	32.6	32.2	29.6	28.5	27.1	21.3	23.1	21.6	23.0	19.1	18.9
Taiwán	88.5	72.9	65.6	52.5	41.0	18.9	18.0	20.7	22.4	17.2	14.7

Fuente: GFMS (Gold Field Mineral Service), Gold Survey 2007 y 2008, Cifras en toneladas.

4.1 Análisis estratégico de los mercados objetivos

De este análisis se busca seleccionar 5 países como mercados objetivos posibles. De acuerdo a la información anteriormente mencionada, se puede establecer una idea de aquellos países que juega un papel importante en este sector, sin embargo, se rechaza la posibilidad de profundizar en mercados como: Arabia Saudita, Rusia, Egipto, Turquía, Emiratos Árabes Unidos, Corea del Sur y Japón, debido a la poca existencia de fuentes secundarias con respecto a estos países.

Dentro de los criterios para hacer una selección de países se definieron dos tipos. Los primeros pudieron ser evaluados de manera cuantitativa mientras que los segundos, implican una calificación cualitativa.

⁴⁷ El contenido de oro fino de toda joyería nueva vendida a nivel minorista (sin incluir el intercambio de joyería vieja por joyería nueva), calculado tomando la fabricación de joyería, más importaciones menos exportaciones y ajustando los movimiento de stocks minoristas. Esta lista incluye únicamente aquellos países para los que GFMS ha proporcionado datos de consumo al Consejo Mundial de oro para uso en sus publicaciones. Sin embargo, la base de datos de GFMS, cubre una lista mucho más amplia para los que el consumo se mide de forma ligeramente diferente a la mostrada en la tabla anterior



Dentro del primer grupo se establecieron: Población total, consumo total de joyería preciosa, consumo per cápita para joyería, consumo per cápita para joyería preciosa, el valor de las importaciones de joyería y los acuerdos Comerciales.

Y en el segundo grupo están los canales de comercialización y los precios.

Tabla # 18: Evaluación para seleccionar mercados posibles.

PAÍS	CONSUMO DE JOYERIA PRECIOSA	CONSUMO PER CAPITA PARA JOYERIA	CONSUMO PER CAPITA PARA JOYERIA PRECIOSA	POBLACION	VALOR IMPORTACIONES DE JOYERIA	ACUERDOS COMERCIALES	CANALES DE COMERCIALIZACION	PRECIOS	Total
ITALIA	5	5	4	1	2	1	Variados	Altos	18
UK	4	4	3	1	5	1	Variados	Altos	18
FRANCIA	4	4	3	1	2	1	Variados	Altos	15
ESPAÑA	2	3	2	1	1	1	Variados	Altos	10
GRECIA	1	5	5	1	1	1	Variados	Altos	14
HOLANDA	1	3	3	1	1	1	Pocos	Altos	10
BELGICA	1	3	3	1	5	1	Medio	Medios	14
SUECIA	1	3	3	1	1	1	Variados	Medios	10
AUSTRIA	1	3	3	1	1	1	Medio	Medios	10
PORTUGAL	1	3	2	1	1	1	Medio	Bajos	9
POLONIA	1	1	1	1	1	1	Pocos	Bajos	6
DINAMARCA	1	3	3	1	1	1	Medio	Medios	10
IRLANDIA	1	3	3	1	1	1	Medio	Medios	10
FINLANDIA	1	3	3	1	1	1	Medio	Medios	10
HUNGRIA	1	1	1	1	1	1	Pocos	Bajos	6
MALTA	1	5	4	1	1	1	Variados	Altos	13
ALEMANIA	1	3	3	1	2	1	Variados	Altos	11
ESTADOS UNIDOS	5	5	5	3	1	1	Variados	Altos	18
INDIA	5	5	4	5	5	0	No aplica	No aplica	19
CHINA	5	4	4	5	5	0	Variados	Bajos	18

Fuente: Creación propia

Esta evaluación tomo en cuenta los países pertenecientes de la Unión Europea según su incidencia en el sector de la joyería e incluyo adicionalmente a Estados Unidos, China e India. Para la información de la Unión Europea la información encontrada es comparable al ser tomada del mismo año y ser la fuente secundaria la misma. Para los otros tres países restantes, la información fue tomada de diferentes estudios de mercados y años. Para Estados Unidos los datos son de 2005, mientras que los de China son del 2003. Para la India no se encontró estudios de mercado concretos, aunque la información de artículos de revistas y periódicos, permitieron dar una idea de lo que este mercado es.

La evaluación tuvo en cuenta para cada criterio establecido un máximo igual al dato mayor en ese criterio y según su participación se le dio el puntaje. Se asigno puntaje: 1 = entre el 1% a 20%; 2= 21% a 40; 3= 41% a 60%, 4 = 61% a 80%; 5 = 81% a 100% con respecto al porcentaje que cada uno. Con excepción del criterio relacionado a los acuerdos comerciales, se identifiqué con 1 aquellos países que cuentan con tasas preferenciales y con 0 a los que no. Para las variables cualitativas se definió de la siguiente forma: Canales de comercialización: Variados a los países que se identifican por tener más de 5 canales, medio entre 4 y 3 y bajo para menos de 2 En cuanto a los precios, se refirió a alto, medio y bajo según la gama que más vende en cada país.



Al hacer una evaluación de la anterior información entre los países pertenecientes a la unión europea e incluyendo Estados Unidos, India, y China, los resultados arrojaron que los 5 países según estas variables serían: Italia, Reino Unido, Estados Unidos, India y China por poseer una mayor calificación. No se descarta la posibilidad de que en la práctica la empresa estudie a Francia, Grecia y Malta, como mercados de interés que presentan grandes oportunidades que aunque no se incluyen en este trabajo por limitaciones de tiempo son interesantes.

A continuación se identificará la caracterización de sus fabricantes, las tendencias, las oportunidades y amenazas de entrada, importaciones y/o competidores y canales de comercialización, de cada uno de los elegidos. Es importante aclarar que la información que a continuación se expone es proveniente de fuentes secundarias, debido a las restricciones de costos existentes, para la realización de estudios de mercado propios.

India

Generalidades:

- Población: Es el segundo país más poblado del mundo (después de China), con 1.100 millones de habitantes (estimado en 2004).
- Territorio: Con 3.287.590 km² es el séptimo país más extenso del planeta.
- Idiomas oficiales: Hindi, Inglés y otros 21 idiomas.
- PIB (nominal): USD \$886.887 millones. (2006) , Puesto 12 en el mundo.
- PIB PER CAPITA: USD\$797 (2006)
- Moneda: Rupia India (INR)
- Religión: Las principales religiones practicadas en la India son el hinduismo (79,8%) y el islam (13,7%). Hay también jainistas, sijs, zoroastrianos (parsis), y budistas, así como judíos y cristianos. La India posee una tradición de más de 3000 años, en donde las costumbres, el arte, la pintura, los monumentos, la literatura, la danza, el cine y los deportes son parte esencial de esta.
- Las ciudades más importantes son Bombay (17 millones), Calcuta (13 millones), la capital Nueva Delhi (11 millones), Chennai (o Madrás, 7 millones), Hyderâbâd (6 millones), Bangalore (5 millones), Ahmadâbâd, Kânpur, Poona, Nâgpur, Lucknow y Jaipur.

Oferta nacional

La fabricación de joyas en India creció un 10% anual en los 10 últimos años, según un estudio de las Cámaras de Comercio e Industria indo-italianas. La asociación de joyeros, representa a



7.000 joyeros y los joyeros dedicados a la exportación, tienen que realizar diseños orientados a la moda occidental como collares y pendientes en lugar de los ornamentos preferidos en las bodas indias.

Tendencias:

Las tendencias de la joyería en la India, se arraiga a la tradición que por miles de años a acompañado a la cultura, en donde, tanto hombres como mujeres en tiempos antiguos usaban joyas de oro, plata, cobre, marfil, y piedras semipreciosas, y cuyas distintas funciones fueron definidas en el código Manu⁴⁸. En la India, las joyas actúan como adornos realizados prácticamente para cada parte del cuerpo: para la cabeza, cabello, oídos, cuello, muñecas, brazos, dedos, caderas, tobillos y dedos de los pies. Además, cubren el deseo de adornar a los seres que la usan y “satisfacer la sed de embellecerse a uno mismo”. Sin embargo, la joyería india también ha servido como un marcador de identidad, seguridad y símbolo de los contratos sociales y ceremonias religiosas.⁴⁹ Entre las piezas que compran, se encuentra el rakhi, que es una pulsera que muestra el amor fraternal, da protección y se vende en materiales nobles como plata, oro y piedras semipreciosas, mientras que las joyas de la belleza extrema son hechas a mano por el oro y los plateros del país con habilidad y cuidado únicos.

Oportunidades y amenazas:

- Las mujeres indígenas, consideran esta labor como una parte integral de su vida y la enseñanza a través de generaciones les ha permitido fortalecerse fuertemente en diseños y calidad, a pesar de que no siempre puedan trabajar en oro, plata, diamantes u otras piedras preciosas.
- Los joyeros tendrán que realizar diseños orientados a la moda occidental como collares y pendientes en lugar de los ornamentos preferidos en las bodas indias.
- En pequeñas ciudades, el orfebre puede llevar a cabo todos los procesos que intervienen en la producción de una pieza terminada, mientras que en las grandes ciudades, las distintas operaciones se realizan por separado, mostrando mayor tecnificación en sus procesos.
- Existen diferentes regiones de la India que tienen sus propios estilos de hacer joyas únicas. Como por ejemplo, en Orissa y Andhra Pradesh, son conocidos por su fino trabajo de filigrana en plata. Jaipur es conocida por el arte de la enameling o meenakari.

⁴⁸HARPREET, Vohra Bombay, Artículo: Joyería India tiene dos grandes tendencias en el mercado.

⁴⁹Harpreet Vohra , Joyería india tiene dos grandes tendencias en el mercado, 2008



y otras ciudades como: Rajasthan, Gujarat, Madhya Pradesh, Himachal Pradesh son conocidas por la amplia variedad de cuentas que ofrecen, generando que los artículos adquiridos por los hindúes de igual manera sean símbolos de orgullo nacional, que difícilmente cambiarían por productos importados.

- Los joyeros del país cuentan con el menor costo laboral de 1,3 millones de trabajadores del sector de piedras preciosas, convirtiéndose en gran competencia para aquellos países que tienen bajos costos de mano de obra.
- Las Zonas Económicas Especiales (SEZ) se han convertido en una de las grandes apuestas de las autoridades indias para consolidar regiones dinámicas y cuya actividad productiva se vea especialmente enfocada al exterior.

Exportaciones e Importaciones:

El valor de las exportaciones de joyas supone un 20% de los ingresos por ventas al exterior. Por otro lado, India importa diamantes de Bélgica, ya que no tiene la suficiente producción de piedras preciosas, lo mismo ocurre en el caso de metales preciosos, los cuales también debe importarlos para su manufactura, debido a que los exportadores indios de gemas y joyería pueden importar, libres de aranceles las materias primas necesarias para la fabricación de los bienes exportables

China

Generalidades:

- Población: país más poblado del mundo, con más de 1.300 millones de habitantes.
- Territorio: Tiene una extensión total de 9.596.960 km², una extensión de fronteras de 22.117 kilómetros y una longitud de Costa de 32.000 km. Es el cuarto país más grande en extensión después de Rusia, Canadá y Estados Unidos.
- Idiomas oficiales: Mandarín
- PIB (nominal): US \$ 2,630,113 millones
- PIB PER CAPITA: U.S. \$ 7,598 USD
- Moneda: Renminbi
- Ciudades más grandes: Pekín, Tianjin, Shanghai y Chongqing-hong kong y Taiwan.

Oferta nacional:



El sub-sector de oro sigue dominando el mercado chino de joyería representando un 40% de las ventas totales de joyería. Así mismo, el número de fabricantes ha aumentado a más de 20.000, generando que la industria emplea unas 3 millones de personas. (ICEX, 2003).

Las ventas han venido aumentando a un ritmo del 10% anual, por lo que China se ha convertido en el segundo mercado a nivel mundial de consumo de oro.

De las ciudades que resaltan su participación en el sector de la joyería, se encuentra: Shenzhen, que procesa el 70% - 80% del volumen total del oro procesado en China. La Zona de Libre Comercio de Shatoujiao⁵⁰ en Shenzhen es uno de los centros de fabricación de joyería más importantes y hay más de 50 fabricantes de joyería operando en la zona, que producen el 50% del volumen total de producción de joyería en Shenzhen.

Se cree que para el 2010 China se habrá convertido en el mercado de procesado, comercialización y consumo de joyería más competitivo a nivel mundial.

Tendencias:

Hoy en día la joyería de oro ha dejado de ser un artículo de lujo que solo pueden permitirse unos pocos. Los factores que influyen en las decisiones de las mujeres son en orden descendiente, el estilo, el precio, la garantía de calidad y la marca. Además, la influencia de factores como las promociones, la recomendación de otras personas, el reconocimiento del público y la publicidad son menos obvios. Por lo que, la mayor parte de la joyería china se vende a precios medio-bajos y es de diseño clásico, sin embargo, se está haciendo un esfuerzo para que cada vez más se introduzcan diseños más originales y piezas de moda, debido a que hoy en día la demanda gravita hacia la joyería refinada y personalizada.

La joyería de oro que se vende es tradicional y suele llevar simbologías en sus diseños, con respecto a: 福 Felicidad, 发 Dinero, 健康 Salud, 寿 Larga Vida y 情 Amor. Además, incluyen los 12 animales del año nuevo chino e imágenes culturales y religiosas.

Oportunidades y amenazas:

⁵⁰ Para aumentar la inversión, la Zona de Libre Comercio de Shatoujiao en Shenzhen ofrece numerosos privilegios a las empresas domésticas y extranjeras y a organizaciones económicas que inviertan y establezcan empresas de trading, almacenamiento, procesamiento de exportaciones, u organizadores feriales en la zona.

La zona de libre comercio ha relajado las restricciones que pesaban sobre trámites de aduana y divisas, dando incentivos arancelarios y fiscales. Por ejemplo, hay un librecambio para los ingresos en divisas de las empresas. Las divisas pueden ser depositadas en instituciones financieras de la zona, o vendidas a los bancos de divisas asignados en la zona.



- El oro ha sido durante largo tiempo en China una forma de inversión y ha comenzado a adquirir importancia como metal precioso en el uso de la joyería, presentando una oportunidad para los ofertantes de éste metal.
- El mercado doméstico de joyería en China necesita de una mayor creatividad en sus piezas. Las piezas de joyería de oro han tenido siempre un precio en acuerdo con su peso, con alrededor de un 10% adicional en concepto de procesamiento, sin tener en cuenta el diseño. Esta forma de valorar los productos desincentiva la creatividad, con el resultado de que las piezas de joyería china de oro están obsoletas en lo que se refiera a la moda y son homogéneas en cuanto a su diseño, sin ningún rasgo atractivo. La única manera de corregir esta situación y satisfacer al consumidor sería a través de una reforma en los precios y un empuje al marketing y a la innovación. Hoy en día la demanda gravita hacia la joyería refinada y personalizada.
- Aunque la joyería China tiene potencial para venderse en el extranjero, también debe ser capaz de satisfacer el mercado doméstico, que por el momento, al no tener buenas marcas, genera desconfianza del consumidor final, haciendo más difícil la decisión de compra para los consumidores.
- Los expertos dicen que para el 2010, China se convertirá en uno de los centros de producción y procesado de joyerías más competitivos del mundo, representando un 10% del total de las ventas de joyería a nivel mundial, convirtiéndose sin ninguna duda en una gran competencia mundial.
- El acceso del país a la Organización Mundial del Comercio (OMC), ha puesto un nuevo reto a los productores nacionales, ya que un gran número de empresas extranjeras perciben a este mercado como interesante, generando mayor competencia tanto interna como externa, que cada vez más se irá fortaleciendo.
- Existen obstáculos comerciales en los medios de pago y contratos comerciales, debido a que los términos de pago son de un 10% de pago anticipado, 75% al envío, 10% a la llegada o aceptación y 5% al final de la garantía, generando dificultades en la obtención del pago final.
- En el momento de establecer relaciones comerciales, hay una falta de personal empresarial competente y poca familiaridad con la cultura empresarial local.
- Se presenta como desventaja, elevadas tasas arancelarias e IVA, con un arancel MFN del 26,5%, más un IVA del 17% según su sub-partida arancelaria que cambia en este caso: 71131911.



- Existen altas guerras de precios entre los ofertantes del sector, en las que se hacen rebajas constantes de hasta el 50% y 60% para joyas valiosas y diamantes, generando insatisfacción entre las empresas.
- Las piezas de joyería de oro han tenido siempre un precio en acuerdo con su peso, con alrededor de un 10% adicional en concepto de procesamiento, sin tener en cuenta el diseño. Esta forma de valorar los productos desincentiva la creatividad, con el resultado de que las piezas de joyería china de oro están obsoletas en lo que se refiera a la moda y son homogéneas en cuanto a su diseño, sin ningún rasgo atractivo.
- Dentro de los requerimientos exigidos al exportador se incluye: documento de embarque, factura, certificado de origen, licencia de exportación, lista de bultos, nota de entrega, A-form (para determinados materiales), certificado de inspección, si está presente en la clausula y registro de marca.

Canales de comercialización:

En el caso de la joyería de producción doméstica, los canales van directamente del productor al distribuidor mayorista (60%) o minorista (40%). Mientras, que en el caso de la joyería importada, primero pasa por la empresa de trading de Hong Kong y luego al distribuidor mayorista, hasta llegar a la venta al por menor que puede ser:

- Centros comerciales (10% de marcas domesticas y 0% marcas extranjeras)
- Tiendas multi- marcas (10% de marcas domesticas y 30% marcas extranjeras)
- Tiendas en tiendas (15% de marcas domesticas y 35% marcas extranjeras)
- Tiendas mono-marca (65% de marcas domesticas y 35% marcas extranjeras).

Por su parte, los distribuidores de joyería y oro de Shenzhen tienen en Shanghai el mayor mercado de oro en la zona peatonal de Nanjing Lu y en Pudong. Estos distribuidores de Shenzhen son: Aita, Chuilu, Jinxiang, Jinling, Chengshan, Zhonglu, Silantin y Baohengda, etc y tienen tiendas o trabajan como representantes de ventas. Las ventas de joyería y oro de Shenzhen han ido en aumento en Shanghai. Por ejemplo, el 20% de las tiendas en el mercado de joyería de Shanghai, pertenecen a distribuidores de Shenzhen, cuya cuota de ventas es del 30%.

Importaciones

Su posición arancelaria en este país es: 71131910, lo cual hace referencia a los artículos de joyería en oro.



2000			2001			2002		
Ranking	Miles de USD	% cuota import	Ranking	miles de USD	% cuota import	Ranking	miles de USD	% cuota import
1. Suiza	12.264	29,13	1. Hong Kong	14.614	30,44	1. Hong Kong	15.018	32,64
2. Hong Kong	10.430	24,77	2. Italia	7.599	15,83	2. Suiza	6.684	14,53
3. Sudáfrica	5.042	11,98	3. Suiza	5.746	11,97	3. Japón	4.308	9,36
4. Estados Unidos	3.312	7,87	4. Estados Unidos	3.916	8,16	4. Estados Unidos	3.565	7,75
5. Japón	2.623	6,23	5. Suráfrica	3.379	7,04	5. Sudáfrica	3.115	6,77
6. Italia	1.866	4,43	6. Japón	3.341	6,96	6. Italia	2.149	4,67
7. Singapur	1.332	3,17	7. Singapur	1.925	4,01	7. Singapur	1.926	4,19
8. Australia	1.121	2,66	8. China	1.379	2,87	8. China	1.683	3,66
9. China	1.058	2,51	9. Francia	1.181	2,46	9. Francia	1.652	3,59
10. Francia	0	0	10. Australia	1.172	2,44	10. Australia	1.485	3,23
Total Top 10	39.048	92,75%	Total Top 10	44.252	92,18%	Total Top 10	41.585	90,39%
Resto	3.051	7,25%	Resto	3.764	7,82%	Resto	4.426	9,61%
Total importaciones	42.099	100%	Total importaciones	48.016	100%	Total importaciones	46.011	100%

Fuente: WTA, 2003

Los principales países competidores en China en el sector de la joyería son Japón, Francia, Bélgica, Estados Unidos.

Estados Unidos

Generalidades

- Población: 305.529.237 de personas
- Territorio: 9.631.418 km², tercero en el mundo
- Idiomas oficiales: Ingles
- PIB (nominal):USD 13.790.000 millones, Puesto # 1 (2007).
- PIB PER CAPITA: USD43.594
- Moneda: USD = Dólar estadounidense.
- Religión: El 76,7% son cristianos; cerca del 52% de diferentes iglesias Protestantes; el 24,5% los Católicos Romanos; el Judaísmo (1,4%), la Iglesia de Jesucristo de los Santos de los Últimos Días (1,3%), y 14,2% sin religión.
- Principales ciudades: NY, Los ángeles, Chicago, Washington, mientras que los estados más poblados son : California, Texas, Florida, NY entre otros.

Oferta nacional:

Según el estudio de mercado de joyería de diseño en EE.UU realizado por la oficina económica y Comercial de la Embajada de España en Nueva York, (ICEX-2005), durante el 2003, durante 2003 el consumo aparente en artículos de joyería fue de 10.580 millones de dólares, lo que supuso un incremento del 3,45% respecto al año anterior (en el consumo aparente no se incluye la variación de existencias, de ahí que el dato se aleje del dato de consumo real). Además, dicha cifra supera el consumo alcanzado en 2000, año en el que se vivió el inicio de la



crisis económica. A ello hay que añadir que más de un 50% de los estadounidenses compraron algún producto de joyería o relojería durante el último año.

La industria de la joyería (NAICS 339911)⁵¹

	1999	2000	2001	2002	2003
Producción	5.745	6.009	5.410	5.800	5.800
Exportaciones	822	1.272	1.659	1.826	1.770
Importaciones	5.063	5.737	5.533	6.261	6.559
Saldo Comercial	-4.241	-4.465	-3.874	-4.435	-4.789
Consumo aparente*	9.986	10.474	9.284	10.235	10.589

Fuente: U.S. International Trade Office *Consumo aparente = Producción + Importaciones - Exportaciones (no se tiene en cuenta la variación de existencias)

Los EE.UU. son el tercer productor mundial, tras la India y China, de joyería en oro. Originalmente la industria se concentró en Nueva Inglaterra, Massachussets y Rhode Island (el noreste del país), pero hoy se ha diversificado hacia zonas como California o Florida. Hoy cuenta con unos 2.300 fabricantes, de los cuales un 80% cuentan con menos de 25 empleados. Es una industria muy atomizada.

La industria de la joyería (NAICS 339911)

	1999	2000	2001	2002	2003
Número de fabricantes	2.290	2.270	2.270	2.270	2.270
Empleados (en miles)	37	40	39	39	39
Capacidad de utilización (%)	74	73	70	70	73
Producción (millones USD)	5.745	6.009	5.410	5.800	5.800

Fuente: U.S. Bureau of Commerce

Tendencias:

El comprador de artículos de joyería de diseño se encuentra entre aquel grupo de consumidores que tienen hoy más de 25 años, con un nivel de renta elevado (superior a los 60.000 dólares anuales), que viven en grandes núcleos urbanos. Es decir, el consumidor que habitualmente adquiere productos de lujo. El grupo entre los 35 y los 55 años son las mayores compradoras de joyería. Las mujeres trabajadoras compran dos tercios de la joyería de oro. Se espera que dicho segmento crezca a una tasa aproximada de 1,5% cada año.

En cuanto a las tendencias, el consumidor de joyería de diseño demanda, no por ser el artículo más caro, sino porque le aporta exclusividad. El consumidor de este tipo de joyería, busca piezas únicas, con acabados exquisitos. Las piezas son en su mayoría de metales preciosos, aunque se observa unatendencia en los últimos tiempos de hacer joyas con materiales no

⁵¹ Naics 339911: Fabricación de joyería. Incluye las partidas arancelarias HS 7113, HS 7116 (artículos de perlas finas- naturales- o cultivadas, de piedras preciosas o semipreciosas y HS 9113100 (pulseras de reloj de metales preciosos).



tradicionales como el hierro o el acero, a los que se incorporan piedras preciosas o semipreciosas. La utilización de éstas últimas se ha hecho más popular en los últimos años. Aún así, es de resaltar que el material preferido por el consumidor estadounidense sigue siendo el oro, en 2003 el total de ventas de joyas de oro fue de más de 16.000. Entre las piezas que más adquieren son los collares, seguidos de aretes y luego de los anillos, entre estos últimos el mercado de los anillos de compromiso es importante. (World Gold Council) y las joyas con diamantes en el 2001 supusieron más del 32% del total de joyas vendidas.

Importaciones:

El comercio internacional representa tasas positivas de crecimiento en los últimos años, debido a que aunque la oferta estadounidense es importante, no es suficiente para satisfacer la demanda, viéndose reflejando en las cifras del 2003 en el que las importaciones representaron un 61,9% del consumo aparente, mostrando un crecimiento desde 1999 en el que era del 50,7%.

Las importaciones de joyería de la partida HS 7113, suponen el grueso del total, aumentando en un 4,24% durante 2003 equivalente a USD\$6.342 millones.

En cuanto a los 10 principales países exportadores que suponen más del 83% en valor total de las importaciones de joyería de E.U, se destacan en su orden: Italia con una cuota de mercado del 19%, aunque sus importaciones han descendido desde 1999 en un 18%; le sigue la India, con un crecimiento desde 1999 del 113%; Tailandia y la China con un crecimiento del 356%.

Cuota de Mercado (HS 7113)

Porcentaje (%)

País	1999	2000	2001	2002	2003	Var. 03/99	Var. 03/02
Italia	29.9	26.69	25.88	24.63	18.95	-36.6	-23.1
India	11.26	11.92	10.6	14.26	18.61	65.3	30.5
Tailandia	10.05	11.28	12.17	11.12	12.2	21.4	9.7
China	3.13	4.72	6.55	8.62	11.02	252.1	27.8
Hong Kong	9.71	10.31	8.44	8.32	6.85	-29.5	-17.7
Turquía	3.7	4.14	3.72	3.24	3.9	5.4	20.4
Israel	4.82	4.2	4.36	4.37	3.25	-32.6	-25.6
Rep. Dominicana	3.5	2.75	3.23	3.19	3.19	-8.9	0.0
Canadá	3.67	4.29	3.65	3.49	2.95	-19.6	-15.5
Francia	1.27	1.3	2.05	1.94	2.7	112.6	39.2
España	0.37	0.47	0.52	0.48	0.69	86.5	43.8

Fuente: World Trade Atlas



Por lo anterior, se pueden definir competidores en una joyería de alto nivel a las marcas de lujo como: Louis Vuitton, Gucci, Bulgari o Chanel, todos provenientes de Italia y para contrastar en la gama de productos de bajo precio exportadores del mismo país tienen algunas marcas como: Zoppini, Garavelli, Versan, Nicolis Cola o Letizia, sin embargo, hay otros países que compiten en esta gama, como lo son las marcas asiáticas, como China, con joyas de un valor inferior a los 500 dólares, que debido a los bajos costos laborales de la zona y a la joyería producida en serie los costos unitarios son muy bajos. Además también están apareciendo otros competidores como 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 ha logrado penetrar exitosamente en este segmento del mercado.

Oportunidades y amenazas:

- La joyería colombiana debería posicionarse en el tramo medio-alto de precios, por ser este el tramo menos sensible y variable con respecto a la marcha de la economía, lo cual asegura siempre la existencia de una demanda significativa, por los costos, ya que en el tramo de precios bajos, donde prima la producción en serie y requiere tanto de mano de obra barata como de maquinaria, la joyería asiática vende más barato por soportar costos de producción más bajos y la estadounidense por contar con una tecnología que reduce al mínimo la necesidad de mano de obra, que por otra parte suele estar compuesta en su mayoría por trabajadores extranjeros cualificados,
- En la joyería, contrariamente a lo que puede parecer, el estudio de *Unity Marketing* ha venido a señalar que la lealtad del consumidor a la marca es muy escasa. Eso se presenta como una oportunidad para todos aquellos nuevos competidores que se quieran introducir en el mercado, ya que la posibilidad de captar nuevos clientes son muy elevadas.
- Las marcas italianas en el segmento de joyas de oro, que anteriormente representaban las mayores ventas de este sector, están perdiendo terreno últimamente debido al aumento de importaciones de joyas de este tipo en los últimos dos años procedentes de Turquía o del sudeste asiático, lo que da pie para que nuevos competidores entren a participar.
- A los productos colombianos se les aplica la Ley de Preferencias Comerciales Andinas (ATPA) y Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y de Erradicación de Drogas (ATPDEA), la cual establece 0% de arancel para los productos de joyería, metales, piedras preciosas y bisutería que cumplan con la normatividad de origen establecida en el sistema de preferencias



Canales de comercialización: En lo que respecta a los fabricantes no cuentan con red de ventas propia sino que la venta se hace a mayoristas o agentes que se encargan de llevarlo a minoristas. Aunque el

Comercio on-line está haciendo que algunos productores vendan directamente al consumidor.

En general, las ventas del sector de la joyería constituye múltiples participantes.

- Independientes especializados (*Speciality Stores*): su clientela es de clase media-alta. En su oferta aparecen joyas de diseño a precios elevados, tanto de diseñadores estadounidenses como extranjeros. Constituyen el principal canal de venta de los joyeros europeos y se caracterizan por el servicio y la atención personalizada al cliente. Los inconvenientes de este tipo de canal frente al gran almacén, son el mayor riesgo de cobro y el menor volumen de pedidos, aunque son mucho más abiertos a la hora de considerar nuevas líneas de productos.
- Tiendas diseñadores: Sólo venden piezas de sus propios diseñadores, cual es el caso de joyeros como Harry Winston o Graff. En estos establecimientos es importante tanto la imagen de la marca, en ellas cada pieza está identificada mediante placas con el nombre del diseñador.
- Cadenas nacionales (*Chain Stores*): como las anteriores pero con un mayor número de tiendas y mayor poder negociación con los proveedores. Más número de puntos de venta. Trato menos personalizado a la clientela. La mayor parte de ellos venden sus propias líneas de joyería como Zale Corp., Sterling o Friedman's o de diseñadores que diseñan para ellos, como Tiffany. La presencia en este tipo de detallista de joyeros ajenos a la empresa es residual.
- Grandes almacenes (*Department Stores*): el departamento de joyería suele ser uno de los que produce más beneficios, ocupando al mismo tiempo poco espacio. Se distinguen dos grupos:
 - o Aquellos que comercializan artículos de diseñadores americanos o europeos de prestigio y alta calidad.
 - o Aquellos que tienen marcas americanas, europeas de calidad media y alta como Barney's, Nordstrom's, Lord & Taylor, Bloomingdale's o Macy's.
- Cadenas de tiendas de descuento (*Discount Stores*): venden todo tipo de productos a precios muy bajos. Enfocados hacia consumidores de joyas de renta media-baja. Las joyas que ofrecen son de baja calidad y precio. En esta categoría se incluyen tiendas como KMart, Wall-Mart, que venden piezas de joyería de bajo precio al gran público.



- Teletienda: este canal de venta ha encontrado un nicho de mercado que suelen vender joyas de una calidad y precios medios.
- Internet: ha pasado de ser un canal marginal de venta a ser un nicho de mercado en continuo crecimiento, como lo atestiguan las ventas on-line de joyería en EE.UU. de casi 2 mil millones de dólares que se registraron durante el año 2003.

Unión Europea

Mercado:

A continuación, se incluye una tabla con los países más representativos de la Unión Europea:

Tabla # : Comportamiento de los países de la Unión Europea en el sector de la joyería.

PAÍS	POBLACIÓN	CONSUMO DE JOYERIA PRECIOSA	% TASA PROMEDIO ANUAL DE CAMBIO JOYERIA	% TASA PROMEDIO ANUAL DE CAMBIO JOYERIA PRECIOSA	% TASA PROMEDIO ANUAL DE CAMBIO BISUTERIA	CONSUMO PER CAPITA PARA JOYERIA	CONSUMO PER CAPITA PARA JOYERIA PRECIOSA	CONSUMO PER CAPITA BISUTERIA
AUSTRIA	8.200.000	€ 387.000.000	1,50%	0,30%	10,70%	€ 55,60	€ 47,20	€ 8,40
ALEMANIA	82.400.000	€ 2.402.000	-1,90%	-2,00%	-1,70%	€ 32,10	€ 29,20	€ 2,90
BELGICA	10.500.000	€ 423.000.000	0,40%	0,40%	0,60%	€ 48,30	€ 40,30	€ 8,00
DINAMARCA	5.400.000	€ 258.000.000	5,50%	5,20%	7,30%	€ 54,40	€ 47,80	€ 6,60
ESPAÑA	44.100.000	€ 1.512.000.000	2,50%	0,30%	12,30%	€ 44,50	€ 34,30	€ 10,20
FINLANDIA	5.200.000	€ 201.000.000	5,20%	5,20%	5,20%	€ 45,00	€ 38,70	€ 6,30
FRANCIA	61.000.000	€ 3.416.000.000	0,18%	0,18%	0,16%	€ 69,10	€ 56,00	€ 13,10
GRECIA	11.100.000	€ 1.051.000.000	5,40%	5,40%	5,40%	€ 102,90	€ 94,70	€ 8,20
HOLANDA	16.300.000	€ 759.000.000	1,00%	0,70%	2,70%	€ 56,10	€ 46,50	€ 9,60
HUNGRÍA	10.100.000	€ 54.000.000	2,10%	-1,80%	16,40%	€ 7,50	€ 5,30	€ 2,20
IRLANDIA	4.200.000	€ 208.000.000	6,50%	6,40%	6,90%	€ 57,60	€ 49,50	€ 8,10
ITALIA	58.500.000	€ 5.253.000.000	2,40%	2,20%	6,40%	€ 96,50	€ 89,70	€ 6,80
MALTA	400.000	€ 36.000.000	5,10%	5,60%	0,00%	€ 97,50	€ 90,00	€ 7,50
POLONIA	38.100.000	€ 317.000.000	4,60%	4,90%	3,30%	€ 10,00	€ 8,30	€ 1,70
PORTUGAL	10.600.000	€ 324.000.000	2,30%	2,40%	2,00%	€ 36,80	€ 30,60	€ 6,20
SUECIA	9.000.000	€ 397.000.000	5,50%	4,30%	13,40%	€ 52,60	€ 44,10	€ 8,50
UK	60.200.000	€ 4.061.000.000	5,80%	5,80%	5,90%	€ 78,40	€ 67,50	€ 10,90

Fuente: Creción propia con base a CBI MARKET SURVEY. Todos los datos son con base al 2006.

Actualmente el mercado de la joyería en cuanto a su consumo está dominado por cuatro países: Italia (23%), Reino Unido (19%), Francia (17%) y Alemania (11%); entre los cuales tienen el 70% del mercado total en términos de valor. Sin embargo, cuando se revisa el consumo que cada ciudadano invierte en el sector de la joyería preciosa, los países que más se acentúan son en su orden descendiente: Grecia, Malta, Italia, Reino Unido y Francia, estando todos muy por encima del promedio equivalente a € 48,22.



Italia

Generalidades

- Población: 59.829.710 de habitantes
- Idiomas oficiales: Italiano
- PIB (nominal): U.S.\$2,104 trillones
- PIB PER CAPITA: USD\$ 35,745
- Moneda: Euro
- Ciudades más grandes: La economía se divide en un norte industrializado y una región sur agrícola.

Oferta nacional

En los últimos años la fabricación de joyas preciosas ha caído debido al alto precio del oro, la competencia de países como India y Turquía, la recesión en Estados Unidos y el mundo en general. Italia es el líder de la Comunidad Europea en elaboración de joyas preciosas U.S \$5,165 millones de euros. (2.006) La industria de la joyería incluye 9,762 empresas, cerca del 90% de ellas son pequeñas empresas. Ubicadas principalmente en Vicenza, Arezzo, y Valenza.

Tendencias:

Los anillos de compromiso son elaborados en oro ó platino.

En la fabricación de cadenas los italianos van a la vanguardia en diseños, la cadena se vende separada del dije para que la persona haga sus propias combinaciones.

El uso de aretes es muy común en variados estilos de oro con piedras de diversos colores.

Se está extendido el uso del oro de diversos colores de acuerdo a las tendencias de la moda, al igual que se está dando especial énfasis a la marca y también son considerados los líderes de la moda. Y también se está buscando incrementar el mercado de productos de bajo precio.

Oportunidades y amenazas:

- Se presentan oportunidades para exportadores con joyería de diseño étnico.
- La clase media está creciendo en todos los países, especialmente en los nuevos países miembros, por lo que la demanda de joyas de lujo crecerá.
- Es difícil encontrar oportunidades en el sector de gama alta y lujo, porque las compañías con nombres de marca defienden su posición fuertemente.



- Las compañías de pequeño a mediano tamaño se están dando cuenta, de que ellos quizás tengan que recurrir al outsourcing para mantenerse competitivos y mantener su orientación al diseño. Aunque hay pequeñas manufacturas que todavía se resistan a trasladar parte de su producción al extranjero, posiblemente ellos puedan estar interesados en hacer contacto con exportadores de países en vía de desarrollo para formar una sociedad.
- Aunque Italia representa un centro de producción importante de joyas en el mundo, la industria ha venido cayendo.
- Se presenta un peligro al ser demasiado dependiente de un segmento de mercado (mujeres), ya que si no se es capaz de proveer rápidamente y de cambiar de producción en el corto plazo se corre el riesgo de sobre comercializar.

Canales de comercialización

Las tiendas especializadas tienen el 68% de la venta de joyas.

Hay muchos pequeños detallistas que se especializan para competir con los grandes almacenes.

La importancia de los almacenes por departamentos, las tiendas de ropa y los hipermercados está creciendo con uso más frecuente de la joyería en plata.

Reino Unido

Generalidades

- Población: 60,975,000
- Idiomas oficiales: Ingles
- PIB (nominal): U:S.\$ 2.78 trillones
- PIB PER CAPITA: U.S. \$45,681
- Moneda: Libra esterlina
- Ciudades más grandes: Londres, Birmingham, Glasgow, Liverpool.

Oferta nacional

El consumo de joyería en el 2.006 fue de \$4,722 millones de euros. En el 2.006 el Reino Unido importó joyería valorada en \$3,618 millones de euros, de los cuales el 34% fueron por países en desarrollo. La fabricación de joyería en el Reino Unido, está muy fragmentada con cerca de



1.547 empresas, de las cuales la mayoría son pequeñas compañías especializadas en diferentes tipos de joyería.

Tendencias:

En el futuro el mercado de joyas estará basado principalmente en: diseños más modernos, una mayor demanda de joyas de plata con gemas en formas y colores inusuales, o combinadas con perlas o diamantes como alternativa a las costosas joyas de oro; un incremento de los ingresos de las mujeres que buscan joyas con diseños únicos o formas inusuales, también aparecerán nuevos mercados para hombres, niños, adolescentes y personas de mayor edad. Por lo que ahora los consumidores discriminan y diferencian más el tema de diseño, estilo y calidad, y quieren joyas exclusivas e individuales. Los medios de comunicación y las celebridades generan gran influencia sobre estas tendencias.

Los ciclos de vida de las colecciones de joyas son cada vez más corta siguiendo la tendencia de las estaciones en la ropa, por lo que las joyas se están usando como complemento de la ropa que se esté usando.

El promedio de mujeres que trabajan es del 66% y el 17% de las mujeres compran sus propias joyas. Se ha incrementado la venta de joyas con diamantes. Aretes y anillos son las prendas más compradas por los británicos. La importancia de la marca ha tomado cada vez más fuerza, al igual que los diseñadores que están ganando cada vez más importancia, con las joyas preciosas en particular.

Y por último la tendencia “hazlo tú mismo”, en la que las personas crean sus propios estilos con otros materiales diferentes como el: cuero, caucho, seda, entre otros.

También se ve clara una tendencia ascendente de la bisutería con relación a la joyería de piedras preciosas. De los 17 países mostrados, 11 países muestran una tasa promedio anual de crecimiento mayor de la bisutería con respecto a la joyería preciosa, solo 4 países (Francia, Malta, Polonia y Portugal) muestran una tendencia mayor de crecimiento de la joyería con respecto a la bisutería y 2 países (Finlandia y Grecia) muestran un crecimiento parejo para ambos sectores

Exportaciones e Importaciones:

El reino unido es el segundo país de la comunidad europea en compras de joyería después de Italia. Entre los principales proveedores de joyería se encuentran: Bélgica, Francia, Italia, India y la China. En el 2.006 El Reino Unido exportó \$2.361 millones de euros en joyería, esto se



debe a que ellos re-exportan a otros países de la Comunidad Europea, como son Francia, Irlanda, Bélgica y España, también a Estados Unidos, Suiza, Hong Kong, Japón y Qatar.

Oportunidades y amenazas

- El mercado masculino hasta ahora se está desarrollando, tanto para adultos como para jóvenes y niños.
- Existen posibilidades en la elaboración de diseños más individuales y originales, con tendencias vanguardistas.

Canales de comercialización

Las tiendas especializadas dominan la venta de joyas preciosas: los almacenes de cadena de joyería el 40%, las joyerías independientes el 27% y las ventas especializadas por internet el 6%. Los almacenes por departamentos y la venta por catálogo manejan entre los dos el 14% del total de las ventas.



Los canales se definen de acuerdo al tipo de joyería (preciosa o fantasía).

Para joyas preciosas; los minoristas de joyas especializadas dominan en la mayoría de los mercados de la UE, con un número creciente de cadenas de tiendas y puntos de venta no especialistas.

4.2 Modalidades y formas de penetración de mercados.

Para decidir la forma de incursionar en nuevos mercados, son tres las variables que deben estar completamente alineadas para que este proceso se lleve a cabo de una forma adecuada. La empresa, el producto y el mercado deberán compaginarse de tal manera que logren un punto de equilibrio en el que todos se vean favorecidos.



La empresa Zaari, en una primera instancia deberá contar con una infraestructura adecuada, una producción estable y continua, solvencia financiera, logística apropiada, relación fluida con los proveedores y un personal idóneo administrativo y operacional, que por el momento, no tiene funcionando en un 100%.

El producto, por su lado, deberá ser competitivo en tanto calidad como en precio, además de ser innovador y cumplir con los estándares y requisitos de normatividad que el mercado exige. Actualmente, Zaari ubica su línea de productos en la joyería de diseño clásico, según la clasificación expuesta en capítulos anteriores, sin embargo, se considera que la joyería tradicional o la orfebrería son unas excelentes opciones para explorar y crear una diferenciación real.

Dentro de las opciones mencionadas para penetrar nuevos mercados, Zaari puede optar inicialmente por un modelo exportador, cuando haya fortaleciendo sus ventajas comparativas como la calidad y el know how, y se encuentre realmente preparada para los cambios que la globalización requiere. Antes de pensar en exportar en este momento, debe fortalecer todos y cada una de las áreas internas de la compañía, para crear capacidades distintivas que realmente la vuelvan competitiva dentro del mercado mundial, que como se pudo apreciar cada vez más se está volviendo más competitiva y retadora.

Zaari deberá también definir aquellos volúmenes disponibles para el mercado externo, teniendo en cuenta que por el momento todavía no satisface ni cubre los mercados nacionales en su totalidad y que además para cuando decida en exportar, la infraestructura que este plan implicará será mucho mayor con relación a la que cuenta actualmente.

Por último, cuando la compañía ya esté preparada para comenzar este proceso de internacionalización y después de revisar las fuentes secundarias obtenidas, se define:⁵²

La India:

Este país se descarta debido a que no existen estudios de mercado para este país, y la información de fuentes secundarias existente, no es suficiente para evaluar la totalidad de los

⁵² Se aclara que las recomendaciones para cada uno de los países se tomo de acuerdo a las fuentes secundarias encontradas para la realización de este trabajo, sin embargo, en aras de realizar esta labor en la práctica, la empresa deberá revisar de nuevo fuentes secundarias más recientes y en lo posible hacer factible fuentes primarias.



aspectos de particular interés, dejando abierta la posibilidad de otros estudios con respecto a este tema.

Italia:

Es un país con altos niveles de tecnología, alta experiencia en el gremio, con diseños avanzados y alta preferencia de marcas por parte de los consumidores, se podría pensar que es la única forma de ingresar a este mercado, es buscando empresas que estén en busca de outsourcing en países como Colombia, con artículos que contengan un alto contenido de mano de obra artesanal y sean diferenciados por su diseño.

China

Se considera el joint venture, como la mejor forma de entrar a este mercado, debido a que si Zaari lograra generar una alianza estratégica con una empresa joyera china le facilitaría el proceso de posicionamiento de marca, ya que en China no cuentan con buenas marcas y esto genera desconfianza del consumidor final, se debe apostar a entrar con el posicionamiento de una marca que represente además de certificación de oro colombiano de 18k, unos estándares de calidad y de diseño exclusivos.

Estados Unidos

Se propone la exportación, porque se adapta a las características de Zaari Joyas y a la de estos mercados, teniendo en cuenta que la empresa es una PYME que no tiene conocimiento experimental en los mercados, y aunque este país implica altos niveles de competitividad, la diferenciación por medio de estrategias como la optación de diseños orfebres es una gran alternativa para entrar.

Reino Unido:

La propuesta es entrar con exportaciones indirectas, es decir, a través de una comercializadora de exportación y a medida que se tenga más experiencia optar por exportaciones directas que implican conocimiento del mercado destino, experiencia, recursos, personal especializado, oficina, teléfono, fax, recursos para realizar viajes, personal que hable el idioma del país destino, entre otros, mientras que la exportación indirecta.



4.3 CONCLUSIONES

- La India, China, Estados Unidos, Italia, y Reino Unido, constituyen los 5 países seleccionados para comenzar un proceso de internacionalización.
- Zaari debe fortalecer todos y cada una de las áreas internas de la compañía, para crear capacidades distintivas que realmente la vuelvan competitiva y pueda pensar a implementar el plan de internacionalización.
- Aunque actualmente, Zaari ubica su línea de productos en la joyería de diseño clásico, se considera que la joyería tradicional o la orfebrería son unas excelentes opciones para explorar y crear una diferenciación real en el momento de exportar.



5 RESULTADOS Y CONCLUSIONES

- Zaari deberá contar con una infraestructura adecuada, una producción estable y continua, solvencia financiera, logística apropiada, relación fluida con los proveedores y un personal idóneo administrativo y operacional para optar por abrir nuevos mercados.
- Al hacer una evaluación entre los mercados objetivos posibles los resulta arrojaron que los 5 países según las variables definidas son: Italia, Reino Unido, Estados Unidos, India y China.
- El modo de entrada sugerido por el estudio para Italia, es la exportación directa. La modalidad de entrada es cooperativa o maquila, debido a que se deben buscar empresas que estén en busca de outsourcing en países como Colombia, con artículos que contengan un alto contenido de mano de obra artesanal y sean diferenciados por su diseño.
- El modo de entrada sugerido por el estudio para China es Cooperativa - Joint Venture y debe apostar a entrar con posicionamiento de marca que represente además de certificación de oro colombiano de 18k, unos estándares de calidad y de diseño exclusivos.
- El modo de entrada sugerido por el estudio para Estados Unidos es exportación y la diferenciación debe estar dirigida a crear diseños orfebres.
- El modo de entrada sugerido por el estudio para Reino Unido son las exportaciones indirectas, es decir, a través de una comercializadora de exportación y a medida que se tenga mas experiencia optar por exportaciones directas.



6 RECOMENDACIONES

- La cadena productiva de la joyería colombiana debe fortalecerse en cada uno de los tres eslabones:
 - En cuanto a la captación de la Materia Prima, se debe aumentar la capacidad de absorción de la producción total de oro nacional para fines de la joyería y adicionalmente, disminuir el número de intermediarios, mostrando beneficios de informalidad y altos costos.
 - En cuanto al eslabón referente a la Producción nacional de la joyería, se deben crear agremiaciones, y cada unidad de negocio debe aumentar su capacidad de innovación en sus diseños.
 - La Comercialización y distribución, definido como último eslabón, debe buscar alternativas en las que la seguridad no represente un problema para los empresarios.

- Se recomienda que en primera instancia Zaari, fortalezca su infraestructura en áreas internas de la compañía que creen ventajas comparativas, en especial en los siguientes campos:
 - Capacidad de producción
 - Disminuir el promedio de los gramos en devolución.
 - Evaluar costos internos detalladamente
 - Implementar mejoras en el departamento de diseño
 - Incursionar en la orfebrería como estrategia de diferenciación

- Se recomienda, la realización de estudios de mercado para países como la India en el sector de la joyería, debido a que este país representa una oportunidad que debe ser aprovechada por los fabricantes colombianos de joyería en oro.



- No se debe descartar la posibilidad de que en la práctica la empresa estudie a Francia, Grecia y Malta, como mercados de interés que presentan grandes oportunidades que aunque no se incluyen en este trabajo por limitaciones de tiempo son interesantes.



7 ANEXOS

7.1 Anexo 1: LEY 590 DE 2000 (Julio 10)

Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

El Congreso de Colombia

DECRETA:

CAPITULO I

Disposiciones generales

Artículo 1o. Objeto de la ley. La presente ley tiene por objeto:

- a) Promover el desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas en consideración a sus aptitudes para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales y teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- b) Estimular la formación de mercados altamente competitivos mediante el fomento a la permanente creación y funcionamiento de la mayor cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas, Mipymes;
- c) Inducir el establecimiento de mejores condiciones de entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas;
- d) Promover una más favorable dotación de factores para las micro, pequeñas y medianas empresas, facilitando el acceso a mercados de bienes y servicios, tanto para la adquisición de materias primas, insumos, bienes de capital y equipos, como para la realización de sus productos y servicios a nivel nacional e internacional, la formación de capital humano, la asistencia para el desarrollo tecnológico y el acceso a los mercados financieros institucionales
- e) Promover la permanente formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas favorables al desarrollo y a la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- f) Señalar criterios que orienten la acción del Estado y fortalezcan la coordinación entre sus organismos; así como entre estos y el sector privado, en la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas;
- g) Coadyuvar en el desarrollo de las organizaciones empresariales, en la generación de esquemas de asociatividad empresarial y en alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas de apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas
- h) Apoyar a los micro, pequeños y medianos productores asentados en áreas de economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de Mipymes rurales



- i) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las Mipymes;
- j) Crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Artículo 2o. Definiciones. Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que responda a los siguientes parámetros:

1. Mediana Empresa:

- a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

2. Pequeña Empresa:

- a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
- b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

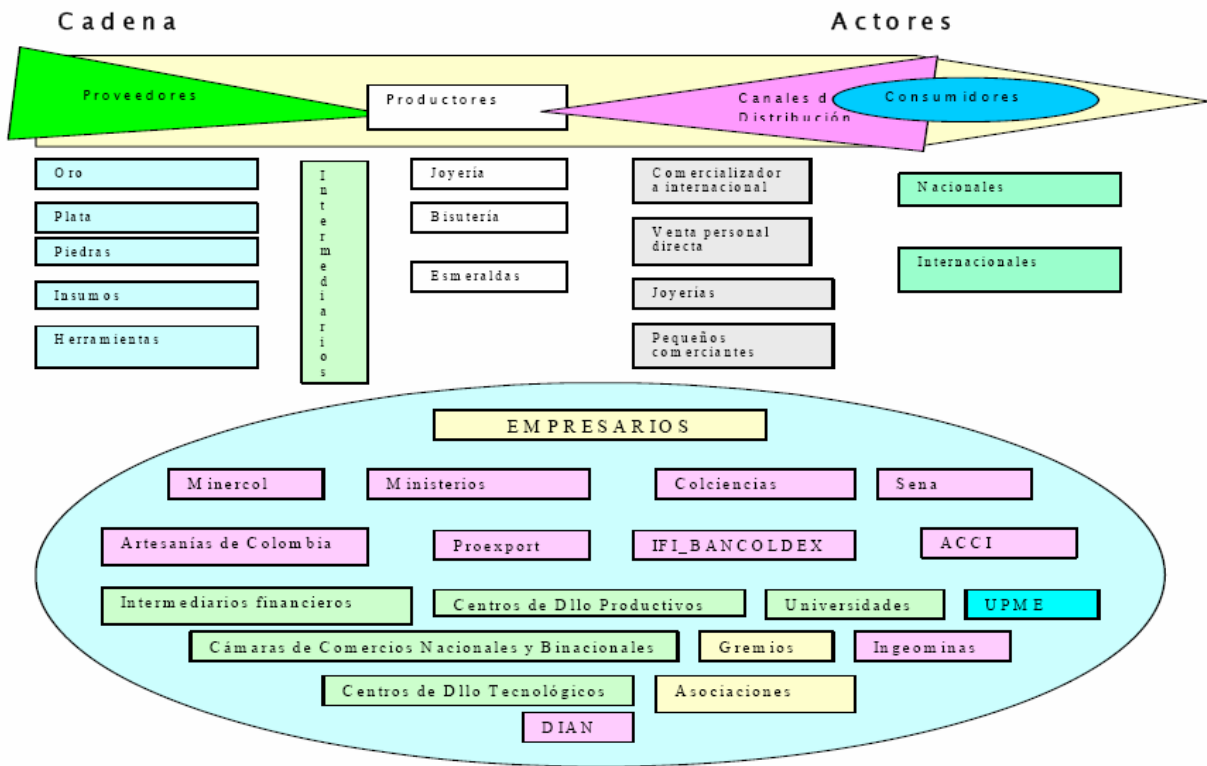
3. Microempresas

- a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
- b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Parágrafo 1o. Para la clasificación de aquellas micro, pequeñas y medianas empresas que presenten combinaciones de parámetros de planta de personal y activos totales diferentes a los indicados, el factor determinante para dicho efecto, será el de activos totales.

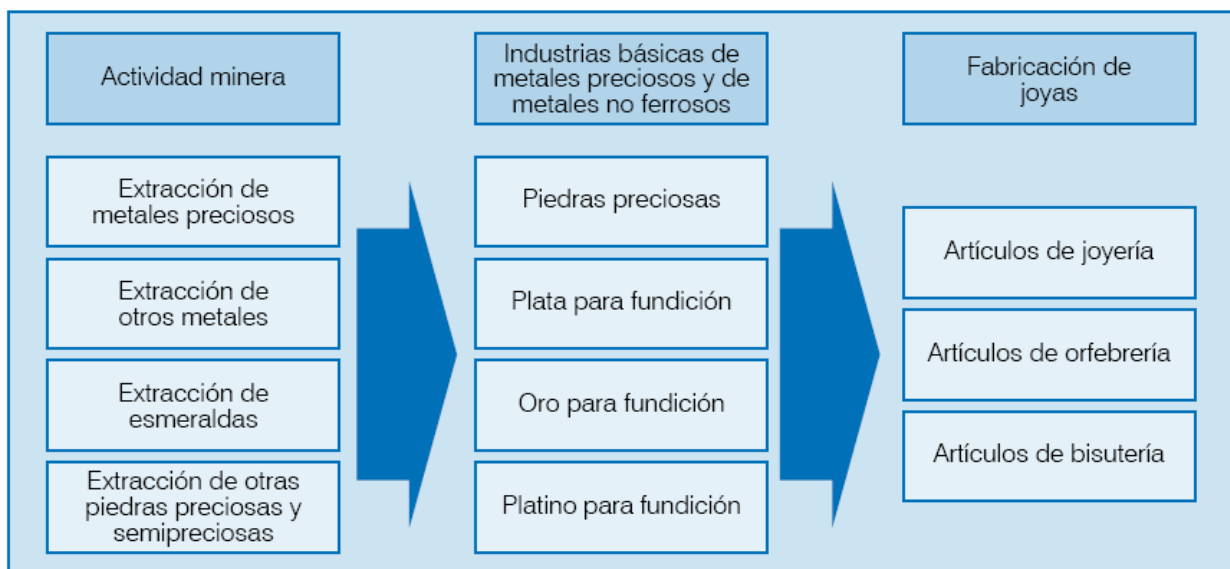
Parágrafo 2o. Los estímulos beneficios, planes y programas consagrados en la presente ley, se aplicarán igualmente a los artesanos colombianos, y favorecerán el cumplimiento de los preceptos del plan nacional de igualdad de oportunidades para la mujer.

7.2 Anexo: Cadena productiva de la industria de la joyería, metales, piedras preciosas, bisutería en Colombia.



Fuente: La Política nacional de apoyo a la cadena productiva de la industria de la joyería, metales, piedras preciosas y bisutería en Colombia (Junio 4 de 2003) del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

7.3 Anexo: Estructura simplificada del sector de metales y piedras preciosas, joyería, bisutería y orfebrería.



Fuente: DNP (Dirección de Desarrollo Empresarial)



7.4 Anexo: Histórico producción de plata en Colombia.

Año	Total	Año	Total	Año	Total	Año	Total	Año	Total	Año	Total
1940	260.313	1952	123.165	1964	130.666	1976	105.723	1988	210.955	2000	256.270,09
1941	271.124	1953	117.385	1965	113.511	1977	90.948	1989	220.140	2001	232.861,73
1942	246.276	1954	112.534	1966	106.757	1978	76.773	1990	213.201	2002	224.630,22
1943	209.957	1955	112.037	1967	110.060	1979	99.331	1991	258.349	2003	305.819,93
1944	197.321	1956	110.728	1968	99.172	1980	151.542	1992	266.587	2004	8.539.412,67*
1945	167.614	1957	106.494	1969	76.085	1981	142.740	1993	235.589,10	2005	7.142.702,11*
1946	87.320	1958	105.162	1970	75.851	1982	136.043	1994	189.622,80	2006	8.399.038,03*
1947	52.000	1959	102.678	1971	67.077	1983	98.945	1995	189.251,80	2007	9.764.708,95*
1948	108.716	1960	134.331	1972	69.678	1984	130.022	1996	205.986		
1949	106.678	1961	127.943	1973	74.407	1985	153.301	1997	113.010		
1950	116.104	1962	131.599	1974	75.290	1986	187.188	1998	167.781,35		
1951	130.028	1963	106.279	1975	87.671	1987	167.725	1999	244.147,90		

Fuente: Ministerio de Minas y Energía, Minercool LTDA, Ingeominas
Unidad: Onzas – Troy *Gramos

**7.5 Anexo: Producción de plata en Colombia por departamentos.**

DEPARTAMENTO	TOTAL 2004	TOTAL 2005	TOTAL 2006	TOTAL 2007
AMAZONAS	218,87	183,54	-	-
ANTIOQUIA	5.197.851,10	4.363.553,21	5.429.393,77	7.151.531,20
ATLANTICO	-	-	-	198.608,47
BOLIVAR	204.291,87	269.196,31	285.542,72	9.501,21
CALDAS	1.749.856,88	1.982.822,71	2.246.755,22	1.859.613,78
CAQUETA	53,43	235,85	13,15	-
CAUCA	33.551,96	11.391,83	19.201,26	9.900,89
CHOCO	117.660,57	184.772,06	217.491,49	226.180,48
CORDOBA	926.653,72	200.351,19	61.209,59	2.093,88
CUNDINAMARCA	-	-	-	-
GUAINÍA	18.986,91	8.088,25	3.297,55	481,26
GUAVIARE	-	-	-	-
HUÍLA	7.214,20	3.932,06	4.357,94	257,96
MAGDALENA	-	-	-	162.197,36
NARIÑO	13.969,21	14.362,66	6.517,12	11.847,65
PUTUMAYO	2.827,35	2.655,46	62,35	76,85
QUINDIO	4.329,11	-	93,42	177,61
RISARALDA	12.513,73	9.074,77	10.021,28	11.130,30
SANTANDER	44.995,94	20.973,90	20.503,55	8.125,80
SUCRE	122.357,67	-	-	-
TOLIMA	77.646,69	68.924,73	93.308,08	112.305,87
VALLE DEL CAUCA	2.847,29	1.754,06	1.244,22	678,38
VAUPES	1.586,18	429,53	25,32	-
VICHADA	-	-	-	-
TOTAL PAÍS	8.539.412,67	7.142.702,11	8.399.038,03	9.764.708,95

Fuente: Ingeominas, Unidad: Gramos.



7.5.1 Anexo: El precio en dólares de una onza troy (31,1 gramos) en los últimos diez años.



7.6 Anexo: Producción, exportación e importación del sector

Segmento	Producción Bruta Nacional (PESOS)		Exportaciones (FOB USD)		Importaciones (CIF USD)	
	2005	Participación Segmento (%)	Promedio (2002-2006)	Participación Segmento (%)	Promedio (2002-2006)	Participación Segmento %
Piedras preciosas	217.024.000	0,04%	23.698.011	4,26%	736.405	3,86%
Plata para fundición	1.241.296.000	0,23%	884.400	0,16%	3.105.780	16,28%
Oro para fundición	456.347.759.000	86,34%	408.255.952	73,36%	32.979	0,17%
Platino para fundición	-	0,00%	15.624.432	2,81%	10.464	0,05%
Artículos de joyería	10.528.324.000	1,99%	96.287.023	17,30%	5.047.412	26,46%
Artículos de orfebrería	7.369.213.000	1,39%	3.987.285	0,72%	1.829.939	9,59%
Artículos de bisutería	52.825.688.000	9,99%	7.773.597	1,40%	8.311.476	43,57%
Total general	528.529.304.000		556.510.700		19.074.454	

Fuente: Producción, EAM. Exportaciones – Dane. Importaciones – Dane / Dian Pesos.



7.7 Anexo: Clasificación arancelaria del sector de la joyería

Segmento	Subpartida	Descripción
		Piedras preciosas (excepto los diamantes) o semipreciosas naturales, incluso trabajadas o
Segmento	Subpartida	Descripción
Metales preciosos	7106	Plata (incluso la plata dorada y la platinada) en bruto- semilabrada o en polvo.
	710610	Plata (incluida la plata dorada y la platinada) en polvo.
	710691	Plata (incluida la plata dorada y la platinada) en bruto.
	710692	Plata (incluida la plata dorada y la platinada) semilabrada.
	7108	Oro (incluso el oro platinado)- en bruto- semilabrado o en polvo.
	710811	Oro (incluido el oro platinado) en polvo para uso no monetario.
	710812	Las demás formas en bruto del oro (incluido el oro platinado) para uso no monetario.
	710813	Las demás formas semilabradas del oro (incluido el oro platinado) para uso no monetario.
	710820	Oro (incluido el oro platinado) en bruto semilabrado o en polvo para uso monetario.
	7110	Platino en bruto, semilabrado o en polvo.
	711011	Platino en bruto o en polvo.
	711019	Platino semilabrado.
	711021	Paladio en bruto o en polvo.
	711029	Paladio semilabrado.
	711031	Rodio en bruto o en polvo.
	711039	Rodio semilabrado.
	711041	Iridio osmio y rutenio en bruto o en polvo.
711049	Iridio osmio y rutenio semilabrado.	
Joyería y bisutería	7113	Artículos de joyería y sus partes de metal precioso o de chapado de metal precioso.
	711311	Artículos de joyería y sus partes de plata incluso revestido o chapado de metal precioso (plaqué).
	711319	Artículos de joyería y sus partes de los demás metales preciosos, incluso revestidos o chapados de metal.
	711320	Artículos de joyería y sus partes de chapado de metal precioso (plaqué) sobre metal común.
	7114	Artículos de orfebrería y sus partes de metal precioso o de chapado de metal precioso.
	711411	Artículos de orfebrería y sus partes de plata incluso revestida o chapada de otro metal precioso (plaqué).
	711419	Artículos de orfebrería y sus partes de los demás metales preciosos incluso revestidos o chapados de metal precioso



7.8 Anexo: Exportaciones Colombianas, No tradicionales por destino (Enero – Julio, 2008)

PAIS DESTINO	FOB US\$		DIFERENCIA \$US	VARIACION 2008/2007
	2007	2008		
VENEZUELA	2.272.869.093	3.123.144.677	850.275.584	37,41%
ESTADOS UNIDOS	1.724.012.990	2.037.220.537	313.207.547	18,17%
ECUADOR	703.733.116	840.336.924	136.603.808	19,41%
PERU	411.040.300	458.057.922	47.017.622	11,44%
SUIZA	286.761.648	410.631.333	123.869.685	43,20%
MEXICO	273.278.228	305.168.587	31.890.360	11,67%
ALEMANIA	114.847.205	214.190.171	99.342.967	86,50%
CHILE	146.713.868	203.211.818	56.497.949	38,51%
BRASIL	123.622.174	192.916.001	69.293.827	56,05%
COSTA RICA	145.410.893	187.197.126	41.786.233	28,74%
PANAMA	129.564.535	167.096.334	37.531.798	28,97%
BELGICA	114.322.007	161.540.318	47.218.311	41,30%
SUBTOTAL	6.446.176.056	8.300.711.747	1.854.535.691	28,77%
OTROS	1.783.813.410	1.930.402.389	146.588.978	8,22%
TOTAL	8.229.989.466	10.231.114.136	2.001.124.670	24,32%

Fuente: DANE - Cálculos Proexport

7.8.1 Exportaciones de los principales productos del sector por destinos (Dólares FOB – Promedio anual 2002 – 2006)

Exportaciones de los principales productos del sector por destinos
(Dólares FOB – promedio anual 2002-2006)

Producto/país	Perú	República Popular de China	Brasil	Usa	Italia	México	Otros Destinos	Total
Los demás artículos de bisutería.	5.447	2.559.986	76.190	143.265	38.866	9.425	500.595	3.383.774
Los demás artículos de bisutería, de metales comunes, incluso plateados, dorados o platinados.	997.681	679.615	211.479	434.779	50.992	41.098	657.521	3.073.166
Plata en bruto sin alear, incluida la plata dorada y la platinada.	2.767.507	-	-	18.630	2.022	9.982	83.755	2.881.897
Artículos de joyería y sus partes de los demás metales preciosos, incluso revestidos o chapados de metales preciosos (plaque).	7.613	239.005	12.112	142.085	977.305	458	997.823	2.376.401
Artículos de joyería y sus partes de plata, incluso revestida o chapada de otro metal precioso (plaque).	238.187	72.452	8.022	111.885	328.927	850.073	756.419	2.365.964
Cuentas de vidrio, imitaciones de perlas, de piedras preciosas y semipreciosas y artículos similares de abalorio.	8.940	235.371	1.588	338.661	3.923	7.755	1.112.062	1.708.301
Catalizadores de platino en forma de tela o enrejado.	-	-	1.135.518	70.202	-	-	430.283	1.636.003
Subtotal productos.	4.075.375	3.786.428	1.444.910	1.259.507	1.402.035	918.791	4.538.459	17.425.506
Demás productos.	83.655	339.712	181.431	297.322	83.170	66.590	597.070	1.648.948
Total	4.159.030	4.126.140	1.626.341	1.556.829	1.485.205	985.381	5.135.528	19.074.454

Fuente: Dane-DNP



7.9 Anexo: Trámites para la exportación de joyería

Procedimientos y trámites de exportación

Registro como productor nacional y determinación de origen:

Con el objetivo de obtener las preferencias arancelarias, con seguridad el comprador en el exterior exigirá el certificado de origen⁵³, por lo que Zaari, en el momento en el que se encuentre en la capacidad de exportar, deberá solicitar el formulario de Registro de Productores Nacionales, Oferta exportable y Solicitud de determinación de Origen (forma 10 y 10A para artesanías en el Ministerio de Comercio Industria y Turismo de Bogotá

Procedimientos de vistos buenos

Algunos productos requieren de vistos buenos y/o permisos previos para la autorización de la exportación los cuales deben ser tramitados antes de presentar la declaración de exportación (DEX).

En el caso de joyería y bisutería los encargados de dar dichos vistos buenos son:

INGEOMINAS (para piedras preciosas y joyería engastada con piedras preciosas) y el MINAMBIENTE, ICA O DAMA (para bisutería que contenga materiales naturales susceptibles de ser analizados). Como únicamente serían joyas de oro de 18k.

INGEOMINAS: EXPEDICIÓN DE PATENTES DE EXPORTADORES DE PIEDRAS PRECIOSAS Y SEMIPRECIOSAS Y PROCESO PARA LA EXPORTACIÓN ANTE INGEOMINAS

PROCEDIMIENTO

Actualmente el procedimiento para la inspección en el proceso de exportación de esmeraldas y piedras preciosas y semipreciosas requiere que la persona natural o jurídica exportadora de Piedras Preciosas, se presente en la Oficina de Exportaciones de INGEOMINAS y proceda de la siguiente forma :

- Presentar factura comercial en donde se indique la cantidad de unidades, peso, precio, procedencia, destino, destinatario claramente identificado, el domicilio de éste, dirección y teléfono.
- Presentar el recibo de pago de las regalías a la cuenta de Ahorros del Banco de Bogotá No. 000-62900-6, establecidas en la ley 141 de 1994, Decreto 145 de 1995 y demás disposiciones que la aclaren, modifiquen o adicionen

⁵³ Las normas de origen, son las normas específicas para determinar el país en el que las mercancías fueron producidas o elaboradas cumpliendo determinados requisitos.



- Presentar la mercancía para ser sometida a análisis y avalúo, en donde se verificarán sus características, cantidad, peso, calidad, precio y/o a cualquier otro tipo de examen o peritaje que permitan a INGEOMINAS, el mayor grado de certeza sobre el valor del mineral examinado.
- Una vez hecha la inspección o verificación por parte del Grupo de Exportaciones y Análisis Gemológico conjuntamente con el funcionario delegado por la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN), se procederá en la misma dependencia de la Siguiente manera a. Empacar en sobre de seguridad suministrado por INGEOMINAS, el material revisado a exportar con la respectiva boleta de identificación de la exportación.

b. Cerrar y sellar el sobre respectivo.

c. Firmar constancia de las operaciones realizadas en la factura respectiva.

d. Impartir visto bueno a la guía de exportación.

e. De la documentación de la exportación se harán dos juegos que contendrán

Cada uno: copia de la guía de exportación, copia de la factura comercial, copia del recibo de pago de regalías o de la declaración de pago de las mismas.

Posterior a la inspección realizada en INGEOMINAS, los exportadores deben dirigirse a la Aduana del aeropuerto a continuar con el proceso de exportación. Allí mismo deben presentar los documentos para la “comprobación”, que es un número de registro que le asignan al documento de exportación (DEX); enseguida deben presentarse ante el aforador, para lo cual deben presentar aparte de la documentación, la mercancía sellada en la bolsa de INGEOMINAS y recibir los vistos buenos en el DEX; y por último deben presentarse para la certificación, que es la constancia que imparte un funcionario de la Aduana en el momento de abordar el avión, verificando que en realidad la mercancía sí sale del país.

El proceso de inspección para la obtención del visto bueno de la exportación por parte de INGEOMINAS, se demora 15 a 20 minutos y se realiza Carrera 50 No 26-00 (antiguo INEA)

PAGO DE REGALÍAS

El Ministerio de Minas y Energía, como autoridad minera, mediante Resolución No. 18 0074 del 27 de enero de 2004, delegó en el Instituto Colombiano de Geología y Minería INGEOMINAS algunas de las facultades establecidas en la Ley 685 de 2001 Código de Minas.

Adicionalmente, mediante Decreto No. 252 del 28 de enero de 2004, se reestructuró el Instituto de Investigación e Información Geocientífica, Minero - Ambiental y Nuclear, "INGEOMINAS" consagrando que la entidad en lo sucesivo se denominará Instituto Colombiano de Geología y Minería "INGEOMINAS", y tendrá como objeto "..., promover la



exploración y explotación de los recursos mineros de la Nación y participar, por delegación, en actividades relacionadas con la administración de dichos recursos". A INGEOMINAS se le ha delegado el proceso de liquidación, recaudo, distribución y giro de las regalías y demás contraprestaciones económicas generadas por la explotación de los minerales, recogiendo las labores que desarrollaba Minercol Ltda.

PROCEDIMIENTO

La normatividad establece el procedimiento para realizar la declaración de la producción minera y la liquidación, recaudo y transferencia de regalías; así como las obligaciones de los explotadores y la facultad de la alcaldía para adoptar las medidas necesarias para garantizar el recaudo.

El valor de la regalía a pagar es función de la cantidad de mineral explotado, el precio base de liquidación fijado por el Ministerio de Minas y Energía (Función delegada a la Unidad de Planeación Minero Energética - UPME) y el porcentaje de regalía determinado en la ley. Generalmente, la declaración, autoliquidación y pago de regalías debe hacerse por parte de los explotadores mineros en los períodos bien sea mensual o trimestral dependiendo del tipo de mineral explotado, para lo cual se ha diseñado un formulario único, denominado "FORMULARIO PARA DECLARACIÓN DE PRODUCCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE REGALÍAS, COMPENSACIONES Y DEMÁS CONTRAPRESTACIONES POR EXPLOTACIÓN DE MINERALES" . Este formulario ha sido elaborado con base en lo estipulado en los Decretos 145 de 1995 y 600 de 1996.

El proceso de liquidación, recaudo, distribución y giro de las regalías y demás contraprestaciones económicas está centralizado en el Grupo de Recaudo y Distribución de la Subdirección de Fiscalización y Ordenamiento Minero. Sin embargo, en consideración a que las explotaciones se realizan en todo el país y difícilmente las personas que tienen la obligación de declarar pueden trasladarse a Bogotá para presentar los correspondientes formularios, las declaraciones se presentan en los lugares más cercanos a la explotación en donde se encuentran las Regionales del Instituto:

Básicamente se revisa y analiza la información de la siguiente manera:

Recepción del "FORMULARIO DE DECLARACIÓN DE PRODUCCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE REGALÍAS, COMPENSACIONES Y DEMÁS CONTRAPRESTACIONES POR EXPLOTACIÓN DE MINERALES" y "COPIA DEL PAGO EFECTUADO POR CONCEPTO DE REGALÍAS"

Revisión de la información contenida en la documentación presentada. Sobre el formulario:

- Tipo de Mineral



- Se debe indicar el tipo de mineral. En el caso de los metales preciosos se debe indicar la presentación del mineral: metal, amalgama, concentrado, cianurado, etc.
- Utilizar un formulario por cada mineral declarado
- Período declarado (mes - trimestre - año)
- Número del título minero
- Nombre, domicilio y dirección del declarante
- Cédula de ciudadanía o número de identificación tributaria (NIT)
- Nombre y lugar de ubicación de la mina o unidad de producción (Departamento, Municipio, Vereda)
- Cantidad del mineral producido en el período a que se refiere la declaración.
- Destino del mineral producido en el mencionado período; nombre y domicilio de las personas a las cuales se les suministró el mineral, indicando la cantidad del mismo.

Liquidación de la regalía a cargo del declarante:

$$V = C \times P \times R$$

COSTO:

Inscripción de comerciantes de esmeraldas y talleres de lapidación: UN (1) SALARIO MINIMO MENSUAL VIGENTE Renovación anual de patentes de comerciantes y talleres de lapidación de piedras preciosa y semipreciosas: MEDIO SALARIO MINIMO MENSUAL LEGAL VIGENTE.

Patente de exportador de esmeraldas y demás piedras preciosa y semipreciosas CUATRO (4) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VIGENTES.

Renovación, cada dos años, de patentes de exportadores de esmeraldas y demás piedras preciosas y semipreciosas: DOS (2) SALARIOS MINIMOS MENSUALES LEGALES VEGENTES.

PROCEDIMIENTOS ADUANEROS PARA DESPACHO ANTE LA DIAN:

Una vez tenga lista la mercancía verifique los términos de negociación (INCONTERMS) y si es el caso contrate un Agente de Carga (Vía Aérea) o Agente Marítimo para la contratación del transporte internacional, compre el formulario “Declaración de Exportación” (DEX) (Cód.62.003.2000) cuesta \$6.000, en Bogotá en la Avda. 68 No. 22 – 81 (DIAN), diligéncielo y tramítelo Directamente Si Su Exportación Tiene Un Valor Inferior A USD 1.000, de lo contrario debe realizar este procedimiento a través de una Sociedad de Intermediación Aduanera (SIA), que esté autorizada por la DIAN, para realizar este proceso. La Declaración de Exportación



debe presentarse ante la Administración de Aduanas por donde se va a despachar la mercancía, anexando entre otros los siguientes documentos:

- Factura Comercial
- Lista de Empaque (sí se requiere)
- Registros Sanitarios o Vistos Buenos (sí lo requiere el producto)
- Documento de Transporte
- Otros documentos exigidos para el producto a exportar

Una vez presentados estos documentos e incorporados al sistema informático aduanero, este determina si requiere inspección física o documental, la cual se hace en las bodegas de la aerolínea, en el puerto de salida o en el lugar habilitado por la DIAN, terminada esta diligencia y si todo está bien la mercancía puede ser embarcada y despachada al exterior.

En el caso de la joyería no se puede enviar la mercancía como equipaje sin realizar los procedimientos expuestos anteriormente. Se requiere que el exportador haga los trámites normales ante la aduana presentando en el punto de salida su declaración de exportación en donde sustente la exportación ordinaria con reintegro de divisas.

SALIDA DE COLOMBIA:

NORMATIVIDAD E INTERPRETACIÓN PARA LA EXPORTACION DE JOYAS

Cada aduana es autónoma de exigir la documentación para la exportación de los diferentes productos. La normatividad es amplia y les permite a cada Regional interpretarla de diferentes formas.

MUESTRAS SIN VALOR COMERCIAL. De acuerdo con el Artículo 320 del Decreto 2685 de 1999 de la Legislación Aduanera de Colombia, esta prohibido sacar muestras sin valor comercial de esmeraldas, productos elaborados de metales preciosos, oro y sus aleaciones, platino, etc.

OPCIONES PARA EXPORTAR MUESTRAS

En el sector joyero siempre se trato de llevar artículos de joyería como exportaciones temporales para volverlas a ingresar al país, en eventos como ferias y misiones comerciales internacionales, debido al impedimento de sacarlas como muestras sin valor comercial, pero según concepto 205 de octubre 12 de 2000 de la oficina Jurídica de la DIAN, no se permitía esta modalidad por cuanto, no se podía establecer plenamente, que la mercancía que se reimporta es la misma que fue exportada.

Ante las dificultades para realizar exportaciones, se logro dejar sin efectos el concepto anterior y mediante un nuevo concepto el 081 de 5-08 de 2003, se procedió a utilizar esta modalidad de exportación e importación para el sector de las joyas.

El concepto permite la utilización de dos modalidades de exportación:

A. EXPORTACION TEMPORAL PARA REIMPORTAR EN EL MISMO ESTADO

Se realiza según lo exigido en el Decreto 2685/99, pero esta modalidad tiene una pequeña desventaja, ya que si el exportador vende la totalidad de la mercancía en el exterior, cuando ingrese al país tendrá que cambiar de modalidad a una Exportación Definitiva, originando más costos y tiempo.

B. EXPORTACION DEFINITIVA

Es la salida final del país de mercancía, en esta modalidad el exportador no tiene ningún inconveniente si vende todo, solamente con el pago del valor de la exportación a través de



intermediarios financieros queda cerrada la operación. Si no vende nada o una parte, cuando ingresa al país realiza una devolución, se tramita la Declaración de Importación, especificando que lo que se importa es producto de una exportación definitiva, se presenta en bancos sin pagos de tributos aduaneros y se entrega a la DIAN para terminar la operación.

Documentos requeridos para la exportación definitiva

Ante la oficina de Comercio Exterior de la DIAN se presentan los siguientes documentos para su aprobación y Autorización de Embarque y la respectiva Inspección Física de la mercancía. Si en el Aeropuerto de salida del país (El Dorado) la Aduana detiene a la persona, con mostrar la fotocopia del Documento de Exportación y el Acta de Inspección y embarque, no le podrán retener.

- Factura comercial
- Recibo de pago de regalías
- Pago parafiscal
- Cuadro relación de cantidad de material utilizado según la cantidad a exportar, valor pagado de regalías y el saldo.
- Fotocopia factura de compra de material (oro y plata según el caso)
- Carta a la DIAN solicitando inspección física.
- Fotos de la mercancía.
- Relación por escrito, especificando en detalle cada producto en peso, diseño, material.
- Certificado Cámara de Comercio
- Fotocopia del RUT
- Fotocopia de la autorización de facturación
- Fotocopia del pasaporte del viajero
- Fotocopia de la cédula del viajero
- Fotocopia del tiquete aéreo
- Formulario Declaración de Exportación DEX
- Certificado de Origen

Si la exportación tiene un valor superior a US \$1.000 se debe utilizar una Sociedad de Intermediación Aduanera S. I. A

TRAMITES POSTERIORES: PROCEDIMIENTOS CAMBIARIOS (REINTEGRO DE DIVISAS)

Los residentes en el país deben canalizar a través del mercado cambiario las divisas provenientes de sus exportaciones, incluidas las que se reciban en efectivo directamente del comprador del exterior, dentro de los seis (6) meses siguientes a la fecha de su recibo; por lo tanto, los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a estos intermediarios, reclamando y diligenciando el formulario de Declaración de Cambio No. 2. en estas entidades.



Los residentes en el país también deben canalizar a través del mercado cambiario las divisas adquiridas por concepto de garantías otorgadas en desarrollo de sus exportaciones y las devoluciones por concepto de exportaciones de bienes cuando haya lugar a ello. En cuanto a la financiación de exportaciones la ley colombiana regula las siguientes modalidades:

Crédito proveedor

Cuando el exportador otorgue al comprador del exterior un plazo de pago superior a doce (12) meses desde la fecha de la declaración de exportación, la operación constituye endeudamiento externo y debe ser informada al Banco de la República dentro de los doce (12) meses siguientes a la fecha de la declaración de exportación, cuando su monto supere la suma de Diez mil dólares de los Estados Unidos de América (USD 10.000.00) o su equivalente en otras monedas 7.

Estas financiaciones no estarán sujetas al requisito del depósito de que trata el artículo 26 de la Resolución 08 de 2000 de la Junta Directiva del Banco de la República.

Pagos anticipados

Las exportaciones también podrán estar financiadas bajo la modalidad de pagos anticipados provenientes del comprador del exterior, en este caso el exportador tendrá cuatro (4) meses, contados desde la fecha de la canalización de las divisas a través del intermediario del mercado cambiario, para realizar la correspondiente exportación. Si el plazo para la exportación excede de cuatro (4) meses, el anticipo constituye una operación de endeudamiento externo y por tanto sujeta a depósito. Las divisas recibidas por los exportadores sobre futuras exportaciones de bienes, no pueden constituir una obligación financiera con reconocimiento de intereses, ni generar para el exportador obligación diferente a la entrega de la mercancía.

Prefinanciación de exportaciones

Los exportadores podrán obtener préstamos provenientes de entidades financieras del exterior o de los intermediarios del mercado cambiario para prefinanciar sus exportaciones de bienes, incluidas las de bienes de capital, estos créditos constituyen una operación de endeudamiento externo que debe ser informada al Banco de la República antes de su desembolso, previa la constitución del depósito, con excepción de los bienes de capital



Venta de instrumentos de pago

Los residentes podrán vender, con o sin responsabilidad de su parte, a entidades financieras del exterior o a los intermediarios del mercado cambiario, los instrumentos de pago en moneda extranjera recibidos del comprador del exterior por sus exportaciones.

Los instrumentos de pago derivados de exportaciones también podrán ser vendidos en moneda nacional a los intermediarios del mercado cambiario.

Cuando la operación que dio lugar al instrumento de pago haya sido informada al Banco de la República por constituir endeudamiento externo, deberá reportarse su venta a dicha entidad, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la fecha en que se realizó la operación, a fin de efectuar el cambio de acreedor.

Los exportadores deben efectuar la venta de las divisas a los intermediarios financieros, para lo cual se debe reclamar y diligenciar ante dicha entidad el formulario Declaración de Cambio No. 2



8 BIBLIOGRAFIA

- HILL, C. W., 200 International business: Competing in the global marketplace, Nueva Cork, McGraw Hill
- David Guillermo Puyana Silva, 2002, Centro de Investigaciones Escuela De Finanzas y Comercio Exterior, Universidad Sergio Arboleda, La Problemática De Las Pymes en Colombia: Internacionalizarse o Morir.
- María Angélica Arbeláez, Luis Alberto Zuleta, 2003. Estudio Mipyme Fedesarrollo: “Las mipymes en Colombia: diagnóstico general y acceso a los servicios financieros.
- Alvaro Cuervo Cazorra , Universia Business Review, ISSN 1698-5117, N°. 4, 2004 pags. 18-29 .
- Llisteri, Juan J. 2002. Estudio del Banco Interoamericano de Desarrollo (BID) que revela los factores que afectan la competitividad de las Pymes: La guía operativa para programas de competitividad para la pequeña y mediana empresa.
- Periodico, El tiempo pag C4, Por qué fracasan los negocios nuevos?, Bogotá, 25 de junio del 2.006 El tiempo pag. C4
- Hooley, Graham, 1998. Internationalization: Process, Contexts and markets, Bogota, K-t-dra
- Buckley, Meter, Burton, Fred y Mirza, Hafiz (edits), 1998. The strategy and organization Internacional Business, London, McMillan Press Ltd
- SIERRA GONZALEZ, Jaime Humberto, La propiedad y el control en las decisiones de internacionalización de las empresas
- THOMPSON, Arthur y STRICKLAND A. J. 2003Administración estratégica (Ed. Mc Graw-Hil, 13ra. Edición, México).
- HILL, Ch. y JONES G. Administración estratégica. Un enfoque integrado (Ed. Mc.Graw-Hill, 3ra. Edición, Colombia 2001).
- AAKER, David. Management estratégico del mercado (Ed. Hispano Europea S.A., Barcelona, 1992).
- HITT, M., IRELAND, R., HOSKISSON, R. Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. (Ed. Thomson, México 2003).
- PORTER, Michael. Estrategia Competitiva (CECSA, México 1992).
- Hooley, Graham,(edits.) 1998. Internationalization: Process, Contexts and markets, Bogota, K-t-dra



- Buckley, Peter, Burton, Fred y Mirza, Hafiz (eds), 1998. The strategy and organization Internacional Business, London, McMillan Press Ltd
- MINTZBERG, Henry y otros. Safari a la estrategia (Ed. Granica S.A., 1999).
- KRUGMAN, Paul y OBSTFELD, Maurice, Economía internacional, cuarta edición, McGraw Hill, España, 1999.
- (Arbeláez y Zuleta, 2002) “Las mipymes en Colombia: diagnóstico general y acceso a los servicios financieros”
- PORTER, Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, 1980.

Infografía

- <http://www.artesantiasdecolombia.com.co>
- <http://www.proexport.com.co/>
- <http://www.camara.ccb.org.co>
- <http://www.minicomercio.gov.co>
- <http://www.businesscol.com/comex/exportguia.htm>
- <http://www.usergioarboleda.edu.co/pymes/noticia1.htm>
- http://www.bancoldex.com/pys/creac_adqui.php,
- <http://www.fiducoldex.gov.co/funciones.htm>
- <http://www.portafolio.com.co>
- http://www.dane.gov.co/files/comunicados/cp_import_agos08.pdf
- <http://www.bancodecredito.com>
- <http://www.economia-snci.gob.mx>
- http://www.cbsa-asfc.gc.ca/general/publications/customs_tariff-e.html
- <http://www.iadb.org>
- www.diamonds.net
- www.ajm-magazine.com
- www.modernjeweler.com
- www.jewelersresource.com
- www.cdjjewelers.com