

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MICROEMPRESA
ESTUCHES FRANCO EN EL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA Y EL
EJE CAFETERO PARA LOS AÑOS 2014 Y 2015**

JOSE ANTONIO FRANCO LÓPEZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE
2014**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA MICROEMPRESA
ESTUCHES FRANCO EN EL DEPARTAMENTO DEL VALLE DEL CAUCA Y EL
EJE CAFETERO PARA LOS AÑOS 2014 Y 2015**

JOSE ANTONIO FRANCO LÓPEZ

**Trabajo de grado como requisito para optar al título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Director de trabajo de grado
JULIAN MAYA
Administrador de empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA VALLE
2014**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a todas las personas que de alguna manera han estado presente en todas las etapas de mi vida; familiares, profesores y amigos, pero especialmente a mi madre, Luz Elena López por su amor incondicional, a mi padre Abel Antonio Franco que me ha enseñado el valor del trabajo duro, a mi hermana María Elena que más que una hermana es mi mejor amiga y a mi abuela María del Carmen por todos los valores inculcados y por las bendiciones recibidas; Porque todos ellos han forjado en mi la persona que soy y me siento orgulloso de tenerlos como familia.

AGRADECIMIENTOS

Mis agradecimientos más sinceros y profundos:

Ante todo a Dios, por las bendiciones recibidas, a mis padres por el esfuerzo de tantos años, porque gracias a ellos he tenido una buena educación, no solo en las aulas de clase, sino en el hogar, a mi hermana que siempre ha estado a mi lado y hemos aprendido juntos el valor de la hermandad.

Agradezco a mi abuela María del Carmen y a mis tías maternas, Elvia María y Ángela María, que alegraron mis años de infancia y adolescencia con su agradable compañía y me soportaron todas las rabietas y travesuras.

Agradezco a mi tío paterno, Héctor Alonso Franco, por confiar en mí y transmitirme todos sus conocimientos empíricos, que tienen un valor incalculable, y por lograr contagiarme esa chispa de emprendimiento; gracias a él tuve la fortuna de iniciar mi propia empresa, a la cual he dedicado los últimos 6 años y hace parte de mi proyecto de vida, proyecto en el cual mis padres también me han acompañado dándome todo su apoyo.

Agradezco a mi tía política Elizabeth Gómez, porque en algún momento pensé no continuar mis estudios universitarios y fue ella quien más me aconsejó para que terminara esta meta que hoy se hace posible cumplir, porque si en aquel entonces no valoraba lo suficiente la carrera, hoy me siento orgulloso de ser un administrador de empresas, no de cualquier universidad, sino de la Universidad del Valle.

Por eso también agradezco a mi Alma máter por brindarme la oportunidad no solo de adquirir los conocimientos académicos para ejercer mi profesión, sino también por abrir mi mente a un mundo de posibilidades; agradezco a mis profesores, admito soy muy malo para los nombres, pero su imagen nunca se borrará de mi mente y recuerdo aún más las enseñanzas de vida que algunos me dieron.

Finalmente, agradezco a mi director de tesis Julián Maya, quien además de ser un personaje importante en el mundo cultural, es un gran profesor dedicado a su labor. Él fue un apoyo importante en todo este proceso y me brindó sus conocimientos no solo como administrador de empresas, sino también como narrador y experto en la oratoria, para dar un uso adecuado a las palabras en el momento y lugar preciso.

Tabla de contenido

1	ANTECEDENTES	12
2	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
3	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
4	OBJETIVOS.....	17
4.1	OBJETIVO GENERAL	17
4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	17
4.2.1	Diagnosticar la situación actual de la microempresa Estuches Franco.....	17
4.2.2	Diagnosticar el entorno y las condiciones del mercado que influyen en la microempresa Estuches Franco.	17
4.2.3	Realizar un plan estratégico de mercadeo basado en los resultados hallados anteriormente.	17
5	JUSTIFICACIÓN	18
6	MARCO CONTEXTUAL.....	19
6.1	MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA	19
	MISIÓN 19	
	VISIÓN 19	
6.2	HISTORIA	20
6.3	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	21
6.4	VENTAS.....	21
6.4.1	Ventas de exhibidores	22
6.4.2	Ventas de estuches.....	23
6.5	ORGANIGRAMA	26
6.6	DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CLIENTES	27
6.7	PROVEEDORES.....	28
7	MARCO CONCEPTUAL.....	29
8	MARCO TEÓRICO.....	33
8.1	PLAN DE MARKETING.....	34

8.2	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	35
8.3	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	35
8.4	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS.....	36
8.4.1	Poder de negociación de los proveedores	36
8.4.2	Poder de negociación de los clientes	37
8.4.3	Amenaza de nuevos competidores.....	37
8.4.4	Amenaza de sustitutos	37
8.4.5	Rivalidad entre competidores existentes	38
8.5	ANÁLISIS DOFA.....	38
8.5.1	Matriz de factores internos	38
8.5.2	Matriz de factores externos.....	38
8.5.3	Matriz Interna-Externa	39
8.5.4	Matriz de estrategia o matriz DOFA.....	39
8.6	ESTUDIO DE MERCADO	40
8.6.1	Segmentación de mercado	40
8.6.2	Mercado meta	41
8.6.3	Posicionamiento.....	41
8.7	ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	42
8.7.1	Estrategias para el liderazgo en costos	42
8.7.2	Estrategias de diferenciación.....	43
8.7.3	Estrategias de enfoque.....	43
8.8	MEZCLA DE MARKETING	43
8.8.1	Producto (soluciones al cliente).....	44
8.8.2	Precio (costo para el cliente)	44
8.8.3	Plaza (conveniencia)	44
8.8.4	Promoción (comunicación).....	44
9	MARCO JURÍDICO	45
10	DISEÑO METODOLÓGICO	47
10.1	MÉTODO.....	47
10.2	TIPO DE ESTUDIO	47

10.3	TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	47
10.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	48
11	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	50
12	PRESUPUESTO	51
13	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	52
13.1	ORGANIZACIÓN	52
13.2	PRODUCCIÓN.....	53
13.3	PRODUCTOS	55
13.4	MERCADEO.....	58
13.5	PRECIOS.....	59
13.6	MAQUINARIA Y EQUIPOS.....	59
13.6.1	Troqueladora Atom.....	59
13.6.2	Troqueladora de quijada Vertice T100.....	60
13.6.3	Guillotina lawson.....	61
13.6.4	Guillotina manual.....	61
13.6.5	Cortadora industrial Rocket.....	61
13.6.6	Estampadora al calor.....	62
13.6.7	Estampadora en screen	62
13.6.8	Taller de carpintería	62
13.6.9	Las TICS.....	63
13.7	SITUACIÓN FINANCIERA.....	63
14	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS.....	65
14.1	COMPETENCIA.....	65
14.1.1	Palmilujo	66
14.1.2	Creaciones y Detalles Katy SAS.....	67
14.1.3	Representaciones Marina Borja.	68
14.1.4	Estuches Gómez.....	68
14.1.5	El Becerro.	68
14.2	SUSTITUTOS.....	69
14.3	CLIENTES.....	70

14.4	PROVEEDORES.....	73
15	ANÁLISIS DEL ENTORNO	79
15.1	ENTORNO ECONÓMICO	79
15.1.1	Eje cafetero	79
15.1.2	Valle del cauca.....	81
15.2	ENTORNO POLÍTICO	82
15.2.1	Apoyo al desarrollo de las microempresas en Colombia.....	82
15.2.2	Tratados de libre comercio	83
15.2.3	Libre competencia y protección de la propiedad intelectual	84
15.3	ENTORNO CULTURAL.....	86
15.4	ENTORNO ECOLÓGICO.....	87
15.5	ENTORNO TECNOLÓGICO	88
16	ANÁLISIS DOFA.....	91
16.1	IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	92
16.1.1	Debilidades.....	92
16.1.2	Fortalezas	93
16.1.3	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	95
16.2	Identificación de factores externos	96
16.2.1	Amenazas	96
16.2.2	Oportunidades	97
16.2.3	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	99
16.3	MATRIZ INTERNA-EXTERNA.....	100
16.4	MATRIZ DE ESTRATEGIA.....	101
17	ESTUDIO DE MERCADO.....	103
17.1	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	103
17.1.1	Ubicación geográfica	103
17.1.2	Tamaño	103
17.1.3	Tipo de almacenes o negocios	104
17.1.4	Necesidades de uso	104
17.1.5	Frecuencia de las compras.....	105

17.2	MERCADO META.....	105
17.3	ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO	106
17.3.1	Tamaño de la muestra	106
17.3.2	Ficha técnica.....	108
17.3.3	Análisis de los resultados Tabulado (Ver anexo No. 4)	108
18	DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	118
18.1	ESTRATEGIA GENÉRICA	118
18.1.1	Misión	118
18.1.2	Visión.....	118
18.1.3	Valores corporativos.	118
18.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	119
18.2.1	Objetivos a largo plazo	119
18.2.2	Objetivos a mediano plazo	119
18.2.3	Objetivos del plan de mercadeo.....	120
18.3	ESTRATEGIA DE MARKETING.....	120
18.3.1	Estrategia de Producto (soluciones al cliente).	120
18.3.2	Estrategia de precio (costos para el cliente).	121
18.3.3	Estrategia de promoción (comunicación).	123
18.3.4	Estrategia de plaza (distribución)	124
18.4	FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING	126
18.5	Cronograma de actividades.....	131
18.6	Presupuesto del Plan estratégico de marketing.....	132
19	CONCLUSIONES	133
20	RECOMENDACIONES	136
21	BIBLIOGRAFIA.....	137
22	ANEXOS.....	140

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Portafolio de productos.....	21
Tabla 2. Unidades de producto vendidas 2008-2012.....	22
Tabla 3 Distribución geográfica de clientes fijos.....	27
Tabla 4 Cronograma de actividades para la elaboración del trabajo de grado	50
Tabla 5 Presupuesto del trabajo de grado.....	51
Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos (Estuches Franco).....	95
Tabla 7 Matriz de evaluación de factores externos (Estuches franco).....	99
Tabla 8 Matriz de estrategia (Estuches Franco)	102
Tabla 9 Ficha técnica de la encuesta	108
Tabla 10 Formulación del plan estratégico de marketing para la empresa Estuches Franco.....	126
Tabla 11 Cronograma de actividades del plan estratégico de mercado	131

LISTAS DE GRÁFICAS

Grafica 1 Unidades vendidas de exhibidores 2008-2013	23
Grafica 2 unidades vendidas de cajas plegadizas 2008-2013	24
Grafica 3 Unidades vendidas de estuches en papeles decorativos.....	24
Grafica 4 Unidades vendidas de estuche en pana 2008-2013	25
Grafica 5 Organigrama de Estuches Franco.....	26
Grafica 6 Distribución geográfica de los clientes	28
Gráfica 7 Matriz interna-externa (IE).....	39
Grafica 8 Matriz de estrategia o matriz DOFA	40
Grafica 9 Empaques forrados con papeles decorativos.....	55

Grafica 10	Estuches de pana	56
Grafica 11	Exhibidores para joyas	57
Grafica 12	Troqueladora Atom	60
Grafica 13	Troqueladora de quijada.....	60
Grafica 14	Guillotina para cortar cartón.....	61
Grafica 15	Estuches en forma de muñecos	89
Grafica 16	Matriz interna-externa (Estuches Franco)	101

1 ANTECEDENTES

De acuerdo con la ley 590 de 2000 y la ley 905 del 2004, la microempresa es toda unidad de explotación económica realizada por una persona natural o jurídica en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana, con planta de personal máximo de 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes. Según el registro mercantil de la cámara de comercio de Palmira en el 2011 había 5182 microempresas registradas, representando el 92.7% de las empresas en Palmira, cifra que ha disminuido comparado con años anteriores donde llegaron a estar registradas un promedio de 7.000 micro empresas¹.

Algunos estudiantes de carreras administrativas se interesan por el tema de las microempresas, y buscan dar apoyo generando investigaciones que puedan aportar información para comprender estas organizaciones, pues hace falta más conocimiento sobre ellas.

A pesar de la larga experiencia adquirida por los empresarios que en algunos casos solo terminaron el bachillerato, aún es necesario que aprendan los diferentes conocimientos que las universidades ponen al servicio de la comunidad, para que puedan planear y ejecutar estrategias que permitan a las micro y pequeñas empresas enfrentar las turbulencias del mercado.

Según el diccionario de la Real Academia Española: Un **plan** es un modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encausarla. Una **estrategia** es un proceso regulable, un conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

A mediados del siglo XX los hombres de empresa comenzaron a percibir una aceleración y complejidad en el ambiente y para tratar de prever estas situaciones implementaron la Planificación a largo plazo, pero sin las suficientes bases conceptuales solo lograron solucionar los síntomas, mas no erradicar el problema. Se dieron cuenta de que además de aceleración había discontinuidad y mayor dificultad, fue allí donde surgió la planificación estratégica en los años 70².

¹ <http://www.fundacionprogresamos.org.co/anuario-estadistico-2012/palmira2012/03/0305.pdf>

² ABASCAL R, Francisco. la teoría del marketing estratégico (cuarta edición). ESIC Editorial, 2004, Pág. 15

*“La planeación estratégica es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”.*³ Según esta definición, La planeación estratégica es el proceso que permite definir y alcanzar las metas organizacionales, en la cual intervienen todas las áreas de la empresa, centrando sus acciones hacia un objetivo común. La planeación estratégica permite desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización, considerando su situación específica, sus recursos y las oportunidades del entorno⁴.

En muchas ocasiones el marketing es visto como la simple relación de comprar y vender, a diario somos abordados por anuncios de televisión, radio, internet y recibimos toda clase de publicidad con ofertas de innumerables, productos y servicios; sin embargo el marketing es un proceso mucho más complejo, según Kotler y Armstrong, el marketing es el proceso mediante el cual se crea valor para los clientes y se establecen relaciones estrechas con ellos, lo que a su vez genera valor para la empresa⁵.

Otras definiciones del marketing lo determinan como una función encargada de conectar a la empresa con los clientes, o un proceso que maneja el flujo de los productos desde su fabricación hasta llegar a manos del consumidor final. La American Marketing Association define el **marketing** como:

*“una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar ofertas de intercambio con valor para los clientes, para gestionar las relaciones con estos mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados (socios y sociedad en general)”*⁶.

La definición anterior además de colocar el marketing como una función que es paralela a otras de la organización como, producción o contabilidad, también hace énfasis en el proceso y en la importancia que tiene para el beneficio de todos los involucrados en el, pues es responsabilidad de las empresas velar no solo por sus intereses particulares, sino también por los intereses de la comunidad en la cual desarrollan sus actividades.

En todas las organizaciones hay que tomar decisiones importantes que definen su continuación en el mercado y su crecimiento. Por pequeña que sea una empresa

³ FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica 5ª Ed. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana .S.A. 1997. Pág. 4

⁴ KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. MARKETING Versión para Latinoamérica. Pearson Educación de México. 2007. Pág. 39

⁵ Ibíd. Pág. 4

⁶ <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>

el administrador debe tener metas claras para planear y ejecutar estrategias que le permitan lograrlas, Pero para ello hay que conocer bien el mercado y su entorno, para ejecutar planes de mercadeo que permitan responder a las oportunidades y contrarrestar las amenazas que trae el futuro. No podemos eliminar totalmente la incertidumbre, pero si podemos prepararnos para minimizarla, llevando a cabo un buen plan estratégico de marketing.

Para Kotler y Armstrong la estrategia de mercadeo es la lógica de marketing con la cual la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de marketing⁷. Por lo cual podemos definir el plan estratégico de marketing como la coherencia estratégica entre las metas, las capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing.

La planeación estratégica de marketing comienza con una investigación y análisis, iniciando por un análisis interno de nuestra empresa, luego el entorno o medio externo y también nuestra micro entorno o sector. Después de recopilar y analizar la información debemos desarrollar metas y objetivos para saber que esperamos lograr. También hay que llevar a cabo un desarrollo y mantenimiento de las relaciones con el cliente, conociendo como y porque compran lo que compran, y por ultimo tomar decisiones que permitan trazar la estrategia.

Estuches Franco surge a comienzos del año 2008 y se dedica a la fabricación y comercialización de estuches y exhibidores para joyería y accesorios en general, desde cajas plegadizas y estuches de terciopelo, que los clientes utilizan para empacar sus productos, hasta paños u exhibidores que son utilizados para surtir las vitrinas. Durante los últimos 5 años se ha logrado crear fuertes relaciones comerciales con los clientes y con diferentes proveedores que permitieron mejorar la calidad de los productos sin afectar el precio, sin duda alguna han sido unos socios estratégicos muy importantes para continuar en el mercado. Debido a la maquinaria y los conocimientos adquiridos la empresa tiene potencial para diversificar y aumentar sus cartera de negocios, pero primero debe lograr una mayor participación en el mercado, llegando con más y mejores alternativas a sus clientes actuales y clientes potenciales, para ello se requiere diseñar las estrategias de marketing necesarias que le permitan seguir creciendo en el mercado.

⁷ KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. MARKETING Versión para Latinoamérica. Pearson Educación de México. 2007. Pág. 49

2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Estuches Franco ha logrado sostenerse en el mercado durante más de 5 años, un tiempo que es crucial, pues más de la mitad de las microempresas fracasan antes de los cinco años de creadas. Sin embargo su incursión en el mercado ha sido lenta y para que la empresa continúe en el mercado debe solucionar algunas dificultades.

La empresa se ha hecho conocer en el mercado, pero no tiene un plan de ventas efectivo, no tiene una segmentación clara, conoce a sus clientes, pero no hay una clasificación de los diferentes tipos de cliente a los cuales ofrece sus productos y aunque de alguna manera ha detectado cuáles son sus productos bandera y las principales necesidades de sus clientes, son escasas las estrategias de ventas para mejorar su participación en el mercado.

No hay un registro exacto que permita medir el volumen de estuches importados al país, sin embargo se conocen algunos importadores de materiales y herramientas para bisutería que logran traer también dentro de sus contener algunos estuches, es el caso de representaciones Marina Borja S.A. que distribuye herramientas e insumos para joyería, quienes distribuyen también una amplia gama de estuches Cartier; una línea muy fina de empaques para joyería. Inversiones Cay de Medellín, que distribuyen piedras y herrajes para bisutería y tienen dentro de su portafolio de productos, diferentes empaques chinos de una calidad media a un precio moderado. Por otro lado Creaciones Caty de la ciudad de Cali, quienes si están dedicados específicamente a la distribución de empaques y estuches que son importados al país y vendidos a precios bajos.

Pese a la tendencia de los competidores en los últimos años de importar estuches y empaques al país, Estuches Franco tiene ventajas competitivas en la fabricación de los mismos, porque cuenta con la maquinaria adecuada y muy buenos proveedores que le permiten ofrecer productos de buena calidad a precios competitivos, pero su debilidad radica en la falta de estrategia para hacer frente a los competidores y para dar a conocer sus productos.

3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Diseñar un plan estratégico de marketing que permita a la microempresa Estuches Franco ampliar su participación y posicionarse en el mercado del Valle del Cauca y el Eje Cafetero en Colombia.

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico de marketing que proporcione a la microempresa Estuches Franco las bases para fortalecer su participación en el mercado en el Valle del Cauca y el Eje Cafetero.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

4.2.1 Diagnosticar la situación actual de la microempresa Estuches Franco.

4.2.2 Diagnosticar el entorno y las condiciones del mercado que influyen en la microempresa Estuches Franco.

4.2.3 Realizar un plan estratégico de mercadeo basado en los resultados hallados anteriormente.

5 JUSTIFICACIÓN

Las microempresas en el país son un poco más vulnerables que las grandes empresas, con respecto a los productos que se importan con mayor facilidad debido a los tratados de libre comercio existentes, sin contar con los próximos acuerdos que el país pueda firmar. Muchas incluso no sobreviven a los cinco años por falta de competitividad en el mercado, pues el entorno es cada vez más complejo; el flujo de las relaciones con los clientes, proveedores y competidores necesita ser estudiado con mayor rigurosidad y se necesita la suficiente preparación y planificación para responder a las exigencias de los consumidores, pues en definitiva son los que permiten que una empresa pueda continuar en el mercado.

Seguramente sino se hace algo al respecto la empresa en cuestión, se estancará y en el peor de los casos acabará como muchas microempresas que no tienen la capacidad de competir, siendo eliminadas fácilmente por la competencia.

Este trabajo facilitará a Estuches Franco las bases para llevar a cabo una estrategia de Marketing que le permita no simplemente sostenerse en el mercado, sino crecer y convertirse en una empresa generadora de nuevos empleos, pues a futuro se pretende llegar a otras zonas del país que aún no ha explorado, para ello necesita tener metas claras y estrategias definidas. Otra razón que justifica la pertinencia de este trabajo, es el tema abordado, porque el énfasis en mercadeo y los conocimientos adquiridos en la universidad, encuentran en este proyecto de grado una oportunidad para ser aplicados y explotados en la vida real, tanto la teoría como la práctica se complementaran en este plan estratégico de marketing.

Por último y no menos importante, la microempresa Estuches Franco hace parte de un proyecto personal de un estudiante de la Universidad del Valle, que como propietario y gerente tiene la posibilidad de desarrollar los conocimientos adquiridos en la carrera de administrador de empresas.

En conclusión este trabajo de grado brindará un gran aporte a una de las tantas microempresas de la ciudad de Palmira, además es una oportunidad para aplicar los conocimientos teóricos en un caso real.

6 MARCO CONTEXTUAL

6.1 MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA



MISIÓN

Fabricar y comercializar productos de calidad, elegantes y prácticos que permitan la exhibición y entrega de joyas y accesorios en general, brindando soluciones integrales a nuestros clientes.

VISIÓN

Para el año 2018 Estuches Franco se consolidará en las principales ciudades del país como una organización líder en la elaboración y distribución de estuches y exhibidores para joyas y accesorios. Además en el Valle del Cauca se destacará por la fabricación de empaques en general llegando a un mercado variado con una amplia gama de productos.

6.2 HISTORIA

Estuches Franco es una microempresa perteneciente al régimen simplificado, surge a comienzos del año 2007 y está dedicado a la fabricación de estuches, exhibidores y módulos para joyas y accesorios. La empresa está ubicada en el barrio el Danubio de la comuna 5 en la ciudad de Palmira. Su propietario y fundador, José Antonio Franco López identificado con el NIT 14702833-2, es estudiante de administración de empresas en la Universidad del Valle sede Palmira.

Para los vendedores de joyas y accesorios es de vital importancia exhibir bien su mercancía, como precisa el dicho popular “*lo que no se muestra no se vende*”, es necesario acompañar las vitrinas con exhibidores que realcen la belleza y elegancia de sus productos. También es necesario presentarlos bien al momento de entregarlos al cliente, el empaque indudablemente es tan importante como el producto mismo, por falta de un estuche se puede perder una venta, ya que el comprador no espera conseguirlo en otro lado, sino allí mismo donde adquiere su joya. Es así como surgen empresas que buscan satisfacer estas necesidades, una de ellas es Estuches Franco, que en la actualidad maneja dos líneas de producción: exhibidores para vitrina y estuches para empacar las joyas o accesorios. Estas líneas presentan un gran número de referencias que se pueden apreciar en la tabla No. 1.

En los años 2007 y 2008 se estructuró la empresa, se definieron los productos con los cuales se iniciaría y se realizaron los ajustes para su funcionamiento, no se hizo un estudio de mercado o factibilidad del negocio, todo se realizó sobre la marcha; adquisición de maquinaria, contacto con proveedores, creación de nuevos productos y la incursión en el mercado en la ciudades de Palmira, Cali, Buga y Tuluá en el Valle del Cauca.

En el 2009 la empresa expandió sus ventas al eje cafetero; Armenia, Pereira y Manizales e incremento sus ventas en un 30% aproximadamente. En los años 2010 y 2011 el volumen de ventas se mantuvo muy similar al del año 2009 presentando un pequeño crecimiento en cada año que no superó el 2.5%, sin embargo en los años 2012 y 2013 se logró un aumento promedio en las ventas del 7% en cada año. En el 2012 se encontraron proveedores de materia prima (cartulinas y papeles) que ofrecían mejores precios, lo cual permitió la reducción de costos al tiempo que se mejoraba la calidad y la presentación de la línea de estuches, también se adquirió una troquelada de quijada de $\frac{1}{4}$ mayor con capacidad para troqueles más grandes, reduciendo tiempo y disminuyendo costos

de manufactura. La compra de esta máquina y las nuevas cartulinas y papeles decorativos, hicieron posible mejorar la presentación, la calidad y el precio de los empaques.

6.3 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Tabla 1. Portafolio de productos

Exhibidores		Estuches	
Producto	No. de Referencias	Producto	No. de Referencias
Anillos	5	Estuches en Pana	19
Collares	9	Estuches en Papeles Finos	5
Dijes	4	Cajas Plegadizas	7
Pulseras	4	TOTAL	31
Relojes	3		
Aretes	4		
TOTAL	29		

FUENTE: Elaboración propia con base en: Información suministrada por Estuches Franco

6.4 VENTAS

En la siguiente gráfica se observa el total de unidades vendidas durante cada año desde el 2008 al 2013.

Tabla 2. Unidades de producto vendidas 2008-2012

UNIDADES VENDIDAS POR AÑO				
	Estuches pana	Cajas plegadizas	Estuches en papel	Exhibidores
2008	11.196	50.000	4.200	980
2009	12.996	72.000	7.104	1.300
2010	12.408	81.100	9.912	1.230
2011	12.504	84.900	11.208	1.215
2012	10.200	97.800	12.000	1.240
2013	11.292	110.000	13.080	1.150

FUENTE: Elaboración propia con base en: Información suministrada por Estuches Franco

6.4.1 Ventas de exhibidores

En sus inicios la fabricación de exhibidores fue lo que permitió que estuches franco se abriera paso en el mercado, estos son productos que tienen una vida útil mínimo de cinco años y su demanda es sólo cuando se va a reformar el local comercial o cuando este se va ampliar. Por eso estuches franco se ha enfocado en la exclusividad y calidad de sus exhibidores, atrayendo nuevos clientes y conservando la fidelidad de los mismos. En estos años se han surtido las vitrinas de importantes joyerías como Eduardo Gómez y Cyl Yanguas en Cali y Joyería París de Palmira,

La siguiente gráfica muestra el comportamiento en las ventas de exhibidores, las cuales aumentaron más del 30% en 2009 y comenzaron a reducir desde el 2010 hasta el 2013; el número de exhibidores vendidos ha disminuido, al tiempo que los diseños son más exclusivos y complejos, con un incremento en el precio de hasta del 30% en algunos casos, porque hay una menor productividad en la fabricación de exhibidores exclusivos según los requerimientos de los clientes, que en aquellos estandarizados que permiten tecnificar la producción.

Grafica 1 Unidades vendidas de exhibidores 2008-2013



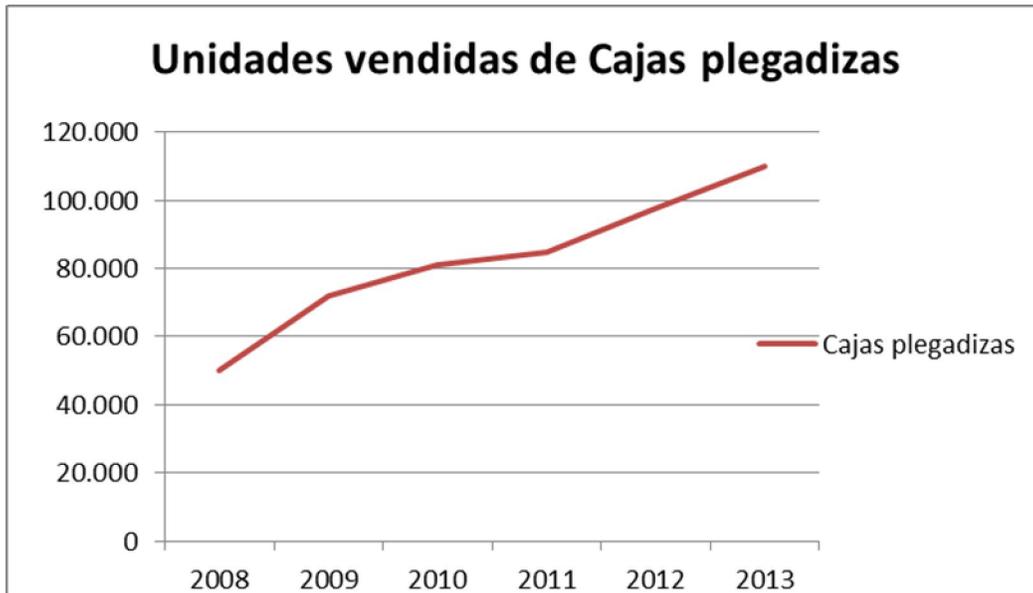
FUENTE: Elaboración propia con base en: Información suministrada por Estuches Franco

6.4.2 Ventas de estuches

Las ventas de cajas plegadizas y forradas en papeles decorativos han presentado un aumento de manera significativa, debido a varios factores:

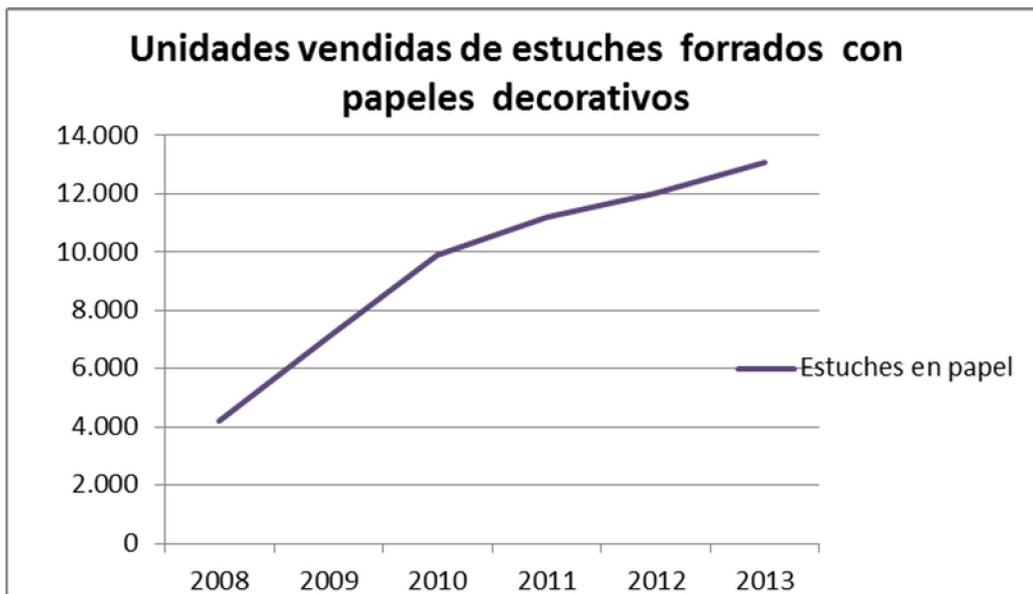
- el aumento de locales de accesorios y bisutería.
- la tendencia de las joyerías tradicionales a vender diferentes joyas y no limitarse solo al oro.
- el contacto de nuevos proveedores de cartulinas metalizadas y papeles
- la adquisición de una troqueladora de quijada de 1/4 mayor, permitiendo una reducción en los costos.

Grafica 2 unidades vendidas de cajas plegadizas 2008-2013



FUENTE: Elaboración propia con base en: Información suministrada por Estuches Franco

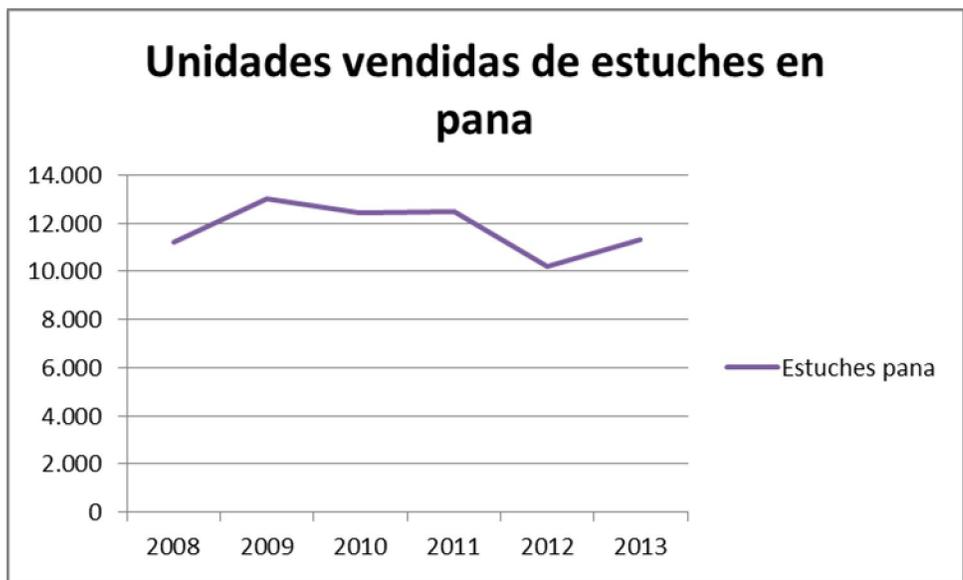
Grafica 3 Unidades vendidas de estuches en papeles decorativos



FUENTE: Elaboración propia con base en: Información suministrada por Estuches Franco.

Por otro las unidades vendidas de estuches en pana tuvieron una disminución del 18% en el 2012, sin embargo en el 2013 las ventas de estos estuches aumentaron en un 10.7% debido al incremento en la demanda de estuches para argollas de matrimonio que en ese año fue mayor que cualquiera de los años anteriores.

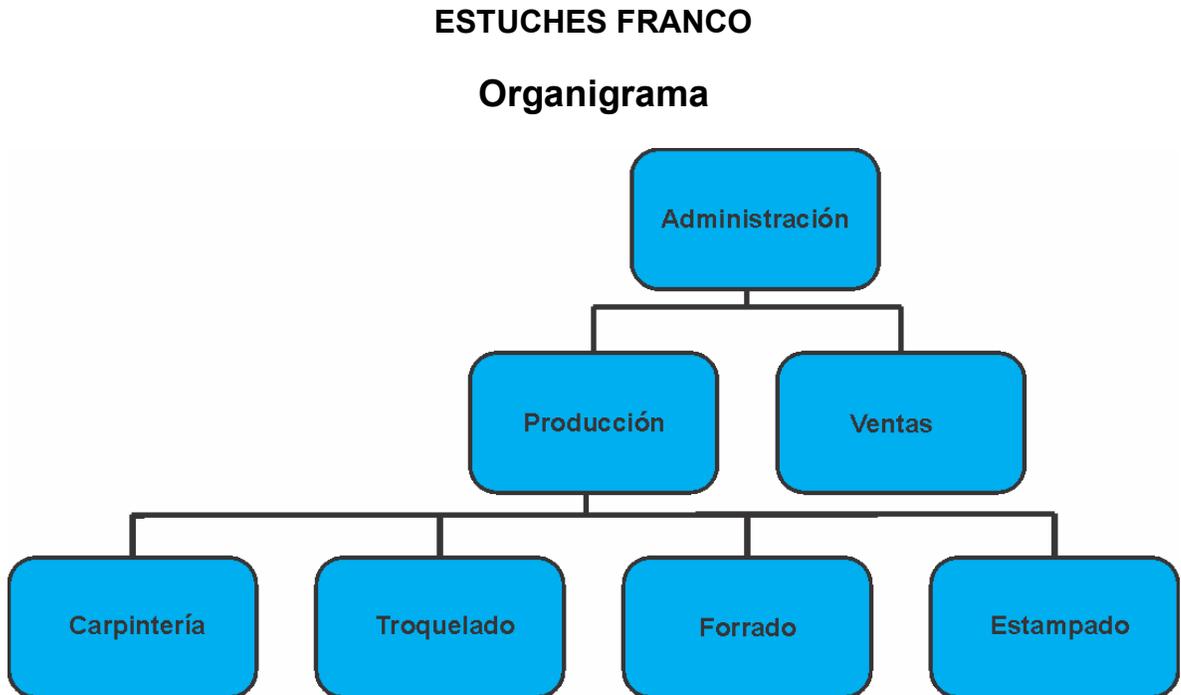
Grafica 4 Unidades vendidas de estuche en pana 2008-2013



FUENTE: Elaboración propia con base en: Información suministrada por Estuches Franco

6.5 ORGANIGRAMA

Grafica 5 Organigrama de Estuches Franco



FUENTE: Estuches Franco. Organigrama. 2013

El Gerente además de encargarse de la administración general de la empresa, es quien se relaciona de manera directa con los clientes y proveedores creando una fuerte relación con ellos, esto le permite conocer de cerca las necesidades de sus clientes y tratar de ofrecerles productos que cumplan sus expectativas, también se encarga realizar las negociaciones con los proveedores, para obtener los mejores materiales que permitan ofrecer productos de excelente calidad. Aunque esto le permite estar al tanto de todo, le genera una carga laboral que no le facilita llevar a cabo una buena gestión por el exceso de responsabilidades.

En el área de producción se incurre en conocimientos y técnicas utilizados en diferentes sectores de la economía como: la tapicería (para forrar los estuches y exhibidores), las artes gráficas (con el troquelado y el estampado) y la carpintería (para hacer las partes de madera de los exhibidores), esta área se divide en cuatro sesiones: Carpintería, estampado, troquelado y forrado. En carpintería se hacen los moldes en madera para los exhibidores, en la sesión de troquelado se

cortan las partes en cartón que conforman los diferentes estuches, En la sesión de forrado se hace el terminado tanto de estuches como de exhibidores y en la sesión de estampado se marcan aquellos estuches que deben ir con el logo del cliente.

6.6 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CLIENTES

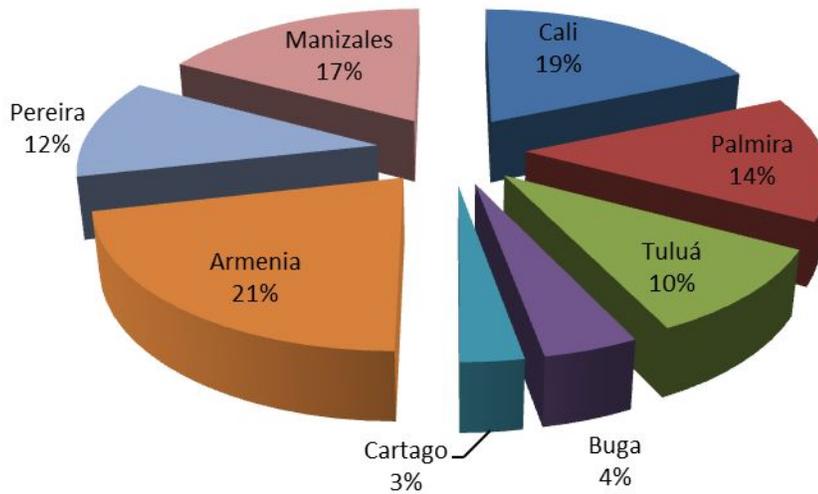
La clientela está compuesta por joyerías, platerías y bisuterías localizadas en las ciudades de Cali, Palmira, Buga, Tuluá y Cartago en el Valle del Cauca y en la región del eje cafetero: Armenia, Pereira y Manizales. Tiene aproximadamente 70 clientes fijos en estas ciudades (ver anexo No. 1), los cuales compran tanto exhibidores como estuches con frecuencia, Sin contar aquellos que realizan compras esporádicas, los cuales no tienen un comportamiento de compra predecible o no tienen preferencia por los productos de la empresa

Tabla 3 Distribución geográfica de clientes fijos

Ciudad	No. Clientes
Cali	13
Palmira	10
Tuluá	7
Buga	3
Cartago	2
Armenia	15
Pereira	8
Manizales	12
Total	70

FUENTE: Elaboración propia con base en: distribución geográfica de los clientes fijos.

Grafica 6 Distribución geográfica de los clientes



FUENTE: Elaboración propia

6.7 PROVEEDORES

Los principales proveedores están situados en las ciudades de Cali y Medellín; distribuidores de papel, cartulinas, pana, madera, pegantes y fabricantes de troqueles, entre otros, que en algunos casos se convierten en socios estratégicos clave para el éxito del negocio y que son producto de una búsqueda constante por obtener la mejor calidad al menor precio posible, de tal manera que se pueda competir con buenos precios fabricando productos de alta calidad.

7 MARCO CONCEPTUAL

Mercado: Se considera como el conjunto de compradores reales y potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo (**demanda**) y vendedores que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores mediante procesos de intercambio (**oferta**). Ambos, la oferta y la demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.⁸

Marketing: Es un término traducido del inglés que estudia el comportamiento de los consumidores y del mercado de bienes y/o servicios analizando las actividades comerciales de las organizaciones para captar, fidelizar y consolidar a los clientes satisfaciendo sus necesidades, centrando estos estudios en un conjunto llamado las cuatro P que a saber son : **Producto, Precio, Plaza y Publicidad.**⁹

Plan estratégico de Marketing: Es un documento escrito propio de la planeación estratégica de una empresa cuya misión es recopilar los objetivos, y a su vez las estrategias y acciones a realizar para conseguirlos.¹⁰

Producto: Cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares, organización e ideas.¹¹

Propuesta de valor: posicionamiento total de una marca; Mezcla total de beneficios gracias a los cuales se posiciona la marca.¹²

Precio: Es en el sentido más estricto la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el **precio** es la suma de los valores

⁸ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>

⁹ <http://www.socialetic.com/diccionario-de-marketing>

¹⁰ [Ibid. 10](#)

¹¹ KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición. Prentice Hall. 2008. Pág. 7

¹² KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición. Prentice Hall. 2008. Glosario G-8

que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.¹³

Plaza: Para los profesionales de marketing, la plaza se refiere a todas las actividades que implica la distribución de los productos y servicios a los clientes. La meta es hacerlo al menor costo posible sin sacrificar el servicio al cliente.¹⁴

Publicidad: Es un elemento o herramienta del marketing que tiene como objetivos específicos: informar, persuadir y recordar al público objetivo acerca de los productos que la empresa u organización les ofrece, pretendiendo de esa manera, influir en sus actitudes y comportamientos, para lo cual, incluye un conjunto de herramientas como la publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y venta personal.¹⁵

Análisis DOFA: Herramienta que se utiliza para analizar la situación actual en el mercado y ayudar a identificar nuevas oportunidades. DOFA significa: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.¹⁶

Canal de Distribución: Ruta que toma el producto o servicio para llegar desde el productor hasta el usuario final. El canal de distribución incluye las ventas directas, distribuidores mayoristas, vendedores independientes, correo directo y el comercio a detalle.¹⁷

Posicionamiento: Es el lugar que ocupa el producto o servicio en la mente del consumidor en comparación con los de la competencia¹⁸.

Entorno Competitivo: Situación del mercado donde se posiciona una empresa o producto.¹⁹

Canales de Distribución: Conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industrial.²⁰

¹³ Ibíd. Pág. 353

¹⁴ <http://www.deperu.com/abc/glosarios/50/glosario-de-terminos-de-marketing>

¹⁵ <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion.html>

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Ibíd.

¹⁸ Ibíd.

¹⁹ <http://www.foromarketing.com/node/1901>

²⁰ KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición. Prentice Hall. 2008. Pág. 399.

Cartera de negocios: Conjunto de sectores y productos que definen la empresa²¹.

Clientes: Cliente es la persona, empresa u organización que adquiere o compra de forma voluntaria productos o servicios que necesita o desea para sí mismo, para otra persona o para una empresa u organización; por lo cual, es el motivo principal por el que se crean, producen, fabrican y comercializan productos y servicios²².

Competidores: Se refiere a las empresas que ofertan un producto o servicio similar o que tiene el mismo proveedor.²³

Ventaja Competitiva: Ventaja frente a los competidores que se adquiere al ofrecer a los consumidores mayor valor, ya sea mediante precios más bajos o mediante beneficios mayores que justifiquen precios más altos.²⁴

Mercado Meta: Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes a los cuales la empresa decide servir.²⁵

Productos Sustitutos: Son aquellos que cumplen la misma función para el mismo grupo de consumidores pero se basan en una tecnología diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre.²⁶

Necesidad: Es una condición en que se percibe la carencia de algo, un estado psicológico o fisiológico que es común a todos los seres humanos que no es propio del marketing sino un componente básico de las personas. Incluye las necesidades básicas, sociales e individuales.²⁷

²¹ Ibíd.

²² <http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>

²³ <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php>

²⁴ KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición. Prentice Hall. 2008. Pág. 261.

²⁵ KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición. Prentice Hall. 2008. Pág. 255

²⁶ RIVERA Camino, Jaime y de GARCILLÁN López Rúa, Mencía. Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones. ESIC Ed. 2007. Pág. 244

²⁷ KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición. PrenticeHall. 2008, Pág. 5

Fuerza de Ventas: Es el empeño que la empresa está dispuesta a entregar para lograr que su producto llegue cada vez a más clientes. La administración de la fuerza de ventas incluye el establecer y el diseñar una estrategia para la fuerza de ventas y el reclutar, el seleccionar, el capacitar, el supervisar, el compensar y evaluar a los vendedores de la empresa.²⁸

KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. Fundamentos de Marketing, 6ta. Edición. Prentice Hall. 2008. Pág. 55

8 MARCO TEÓRICO

La mayoría de teóricos sobre estrategias de marketing y planeación estratégica nos ofrecen información muy útil que nos sirve de guía, más no como una especie de receta aplicable a todas las empresas. El marketing es algo que no se puede tomar a la ligera, hay que tener en cuenta muchos factores tanto internos como externos que afectan a las organizaciones, todo depende del mercado y las características del sector en el cual se desarrollan las actividades de la empresa.

Los textos y autores que serán un gran punto de referencia para este trabajo son los siguientes:

KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. *MARKETING Versión para Latinoamérica*. Pearson Educación de México. 2007.

FRED R, David. *Conceptos de administración Estratégica* (quinta edición). Prentice Hall Hispanoamérica S.A, 1997.

PORTER Michael E. *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. Enero de 2008.

Philip Kotler es un economista y especialista en mercadeo, reconocido como la mayor autoridad mundial y padre del marketing moderno. Gary Armstrong es un distinguido profesor con grados de licenciatura y maestría en negocios, que de la mano de Kotler ha participado en la elaboración de varios textos importantes para la cátedra en marketing. El libro de **Philip Kotler y Gary Armstrong** no solo aporta los conocimientos básicos del marketing sino que también nos ofrece una guía práctica de como formular nuestra estrategia de marketing, teniendo en cuenta que todas las empresas son diferentes y para cada una es necesaria una mezcla de marketing (Precio, producto, plaza y promoción) diferente que responde a una misión y objetos previamente establecidos, los cuales nos permitirán definir la cartera de negocios, analizando las fortalezas y debilidades de la empresa, para enfocarnos en los productos en los que nuestra compañía es más competitiva, por medio de los cuales podemos lograr las oportunidades del mercado.

Michael Porter es un profesor de la escuela de negocios de Harvard, reconocido como la principal autoridad mundial en materia de competitividad, estrategia empresarial y valor compartido, pues sus aportes no se limitan a la competitividad sino también a la responsabilidad social que ello implica. Como el entorno

genérico es muy amplio, un aspecto importante para la empresa es analizar el micro-entorno o sector en el cual se desenvuelve, por eso nos apoyaremos en el análisis de las cinco fuerzas competitivas, concepto que el profesor Michael Porter dio a conocer en 1979, y hasta nuestros días ha sido utilizado en el diseño de las estrategias de muchas compañías para analizar el sector en el cual se desempeñan. Este modelo constituye una herramienta de gestión a través de cinco fuerzas que son: Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de la entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores²⁹. Otro aporte importante de Porter es el de las estrategias genéricas

Otro referente importante para este trabajo de grado es **David Fred**, un académico internacionalmente reconocido con su libro conceptos de administración estratégica, que ofrece las herramientas para tomar decisiones estratégicas. Este libro nos permite realizar un análisis de las condiciones del sector y el entorno y estructurar la estrategia, realizando un diagnóstico por medio de las matrices de evaluación de factores internos y factores externos y la matriz Interna-externa, para determinar las posibles estrategias a través de la matriz de estrategia o matriz DOFA. En su libro toma también algunos conceptos de Michael Porter, retomando las 5 fuerzas y el concepto de las estrategias genéricas y en general es un gran soporte teórico para el desarrollo de planes estratégicos genéricos.

8.1 PLAN DE MARKETING

La base fundamental en el marketing es comprender las necesidades del consumidor y satisfacerlas. Las necesidades adquieren la forma de deseos y Las personas demandan productos cuando sus deseos son respaldados por el poder de compra³⁰. Es entonces primordial conocer las necesidades de nuestros clientes y diseñar productos y servicios que realmente logren satisfacer estas necesidades, pero conocer bien a nuestra clientela y establecer relaciones redituables requiere dedicación y trabajo continuo.

Para definir una estrategia de marketing acertada, primero debemos realizar el análisis interno de la empresa, el estudio del micro y macro entorno e identificar el

²⁹ PORTER Michael E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Enero del 2008.

³⁰KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. MARKETING Versión para Latinoamérica. Pearson Educación de México. 2007. Pág. 5

mercado y decidir a qué parte de éste se desea atender (segmentación de mercado).

8.2 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

En el análisis interno se deben tener en cuenta toda las áreas de la empresa: el área administrativa, de producción, mercadeo y el área financiera. En este punto hay que identificar el potencial que la empresa tiene y que tan competitiva puede ser; si está ofreciendo productos acorde a las necesidades de los clientes, su portafolio de mercado y las características de sus productos, sus estrategias de mercadeo, su estado financiero, su capacidad de producción y la tecnología utilizada, su estructura organizacional y clima laboral, clientes, proveedores y todo aquello que pueda ser de ayuda para un buen diagnóstico de las fuerzas o factores internos, con el fin de detectar las fortalezas y debilidades, fuerzas que la empresa de cierta manera pueda controlar.

8.3 ANÁLISIS DEL ENTORNO

El análisis del entorno o macro-entorno se refiere a las fuerzas externas a la empresa, tales como el entorno político, económico, demográfico, cultural, tecnológico y ecológico. Aquí se analizan las variables económicas que pueden influir positiva o negativamente en la empresa, las leyes y decretos que se deben cumplir y que la empresa debe conocer, los diferentes avances y tecnologías que representen un gran impacto en la industria, las normas y leyes de protección al medio ambiente y la responsabilidad social que implica trabajar con diferentes procesos y materiales, las diferentes creencias y valores que influyen en la conducta de los consumidores al igual que el estudio de las poblaciones en cuanto a magnitud, ubicación, grado de escolaridad y otros datos estadísticos importantes. Con este análisis se busca identificar las posibles amenazas y oportunidades del entorno, las cuales no pueden ser controladas por la empresa, pero si puede adaptarse a ellas tratando de capitalizar las fortalezas y minimizar o contrarrestar el impacto de las amenazas.

8.4 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS

El análisis de la competencia va más allá del simple estudio de los competidores directos actuales, pues la lucha en el sector por obtener el mayor beneficio posible, incluye otras cuatro fuerzas competitivas: Clientes, proveedores, posibles entrantes y posibles sustitutos. Michael Porter afirma que estas son las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia y para comprender la competencia y la rentabilidad de un sector es necesario realizar el análisis de estas fuerzas, pues hay sectores donde estas fuerzas son más intensas y el nivel de rentabilidad que se puede obtener es muy bajo, mientras en algunos otros las fuerzas son benignas y los retornos son más atractivos. En esta afirmación encontramos un punto de vista muy similar con lo que afirman Kotler y Armstrong en cuanto a que no necesariamente los mercados con mayor crecimiento son los más atractivos, pues en muchas ocasiones la lucha por lograr los mayores beneficios puede llevar a que el mercado sea demasiado competitivo y el retorno para los participantes sea muy poco³¹. Por ende, comprender estas cinco fuerzas es de vital importancia para identificar y analizar las características en un sector, las cuales pueden variar de un momento a otro y cambiar las condiciones sobre las cuales la empresa debe competir.

“tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques”³²

8.4.1 Poder de negociación de los proveedores

Si los proveedores de un sector llegan a ser lo suficientemente poderosos, pueden controlar con mayor facilidad los precios y captar una mayor parte del valor para ellos mismos, lo que afectara la rentabilidad de las empresas en el sector. Un proveedor tiene un mayor poder de negociación cuando los productos que ofrece son diferenciados de los de la competencia, cuando el costo por cambiar de proveedor es alto e implica grandes riesgos para el comprador, cuando no existen sustitutos a los productos que ofrece, también cuando el grupo de

³¹ *Ibíd.* Pág. 213

³² PORTER Michael E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Enero de 2008

proveedores de un sector amenaza con integrarse para tratar de captar mayores utilidades.

8.4.2 Poder de negociación de los clientes

Los compradores poderosos pueden obtener un mayor valor forzando la disminución de los precios, y exigiendo el mejoramiento de la calidad y el servicio. Los clientes con alto poder de negociación hacen que las diferentes empresas del sector se enfrenten entre ellas, afectando su rentabilidad. Los compradores tienen un alto poder de negociación cuando: la cantidad de compradores es pequeña y realizan volúmenes de compra que son grandes en comparación con el tamaño de los proveedores, cuando los productos son estandarizados y hay poca diferenciación, cuando los compradores deben asumir muy pocos costos al cambiar de proveedor, cuando pueden amenazar con integrarse hacia atrás y fabricar los productos del sector, también cuando el grupo de compradores obtiene utilidades muy bajas y está presionado a reducir sus costos y el producto del sector representa una parte importante en su estructura de costos, lo que los lleva a comparar precios y negociar de manera más agresiva.

8.4.3 Amenaza de nuevos competidores

Los nuevos competidores siempre buscan adquirir participación en el mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. La amenaza de nuevos competidores se minimiza cuando las barreras de entrada son altas: Cuando la producción en el sector es a gran escala para disminuir los costos unitarios al distribuir los costos fijos en un mayor número de unidades producidas, cuando los costos para los clientes por cambiar de proveedor son altos, cuando ingresar al sector requiere un gran capital y por último, cuando las empresas establecidas en el mercado tienen grandes ventajas ya sea en calidad, diferenciación o costos. Entre más altas sean estas barreras de entrada, será muy difícil para los nuevos competidores ingresar al mercado y su amenaza será mínima.

8.4.4 Amenaza de sustitutos

La amenaza de sustitutos es alta cuando pueden cubrir las mismas necesidades que los productos del sector, y ser atractivos en precio y desempeño. Por lo tanto es importante estar atento de los cambios en otros sectores que pueden convertirse en atractivos sustitutos, pues detectarlos puede ser difícil porque son muy diferentes a los productos del sector.

8.4.5 Rivalidad entre competidores existentes

Cuando la rivalidad entre las empresas del sector es alta, presiona la reducción de los precios, el mejoramiento de la calidad, la inversión en campañas publicitarias y estrategias de mercado, limitando la rentabilidad del sector. La rivalidad es intensa cuando: Hay varias empresas que compiten en el sector y son aproximadamente iguales en tamaño y competitividad, cuando el crecimiento en el sector es lento forzando la lucha por la participación en el mercado, cuando las barreras de salida son altas debido a que los activos son altamente especializados, pues estas barreras mantienen a las empresas en el sector aun cuando la tasa de retorno generada sea baja. La rivalidad puede afectar fuertemente a las empresas y ser destructiva cuando se limita solo al precio, pues transfiere las utilidades directamente a los clientes, también acostumbra a los consumidores a prestar menos atención a las propiedades de los productos y la calidad.

8.5 ANÁLISIS DOFA

8.5.1 Matriz de factores internos

Esta matriz permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes en una empresa o en sus diferentes áreas funcionales. Para la elaboración de la matriz es necesario aplicar ciertos juicios intuitivos, por lo cual es sumamente importante entender los factores incluidos y reconocer como influyen en la empresa, para determinar su situación interna después de haber realizado la ponderación de estos factores³³.

8.5.2 Matriz de factores externos

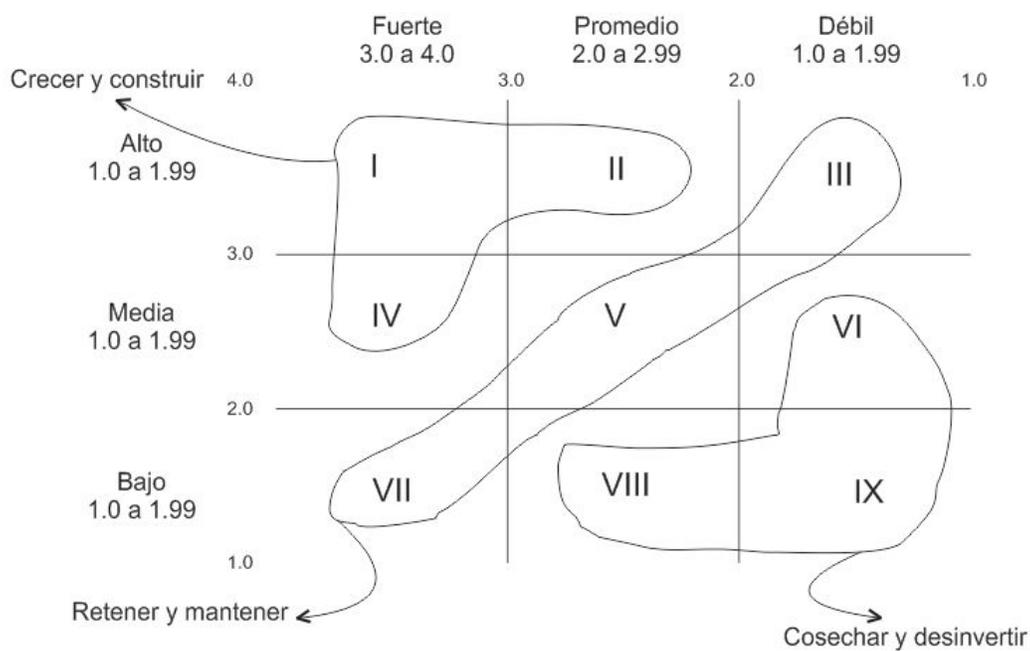
Por medio de esta matriz se puede resumir y evaluar la información del entorno y su elaboración es similar a la de la matriz de factores internos, en las cuales se da un peso de importancia a cada factor y una calificación que permita su ponderación y evaluar si la posición de la empresa en el mercado es fuerte o débil.

³³ FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica 5ª Ed. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana .S.A. 1997. Pág. 184

8.5.3 Matriz Interna-Externa

Después de tener identificados y ponderados los factores tanto internos como externos, estos se colocan en la matriz interna-externa en sus respectivos ejes, el Y para los factores internos y el X para los factores externos. La matriz tiene 3 grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas; crecer y construir, retener y mantener y cosechar o desinvertir³⁴.

Gráfica 7 Matriz interna-externa (IE)



FUENTE: FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. 1997

8.5.4 Matriz de estrategia o matriz DOFA

Esta matriz es un instrumento de gran importancia para desarrollar cuatro tipos de estrategias: Estrategias de fortalezas y oportunidades que permitan aprovechar las oportunidades utilizando las fortalezas de la empresa, estrategias de debilidades y oportunidades que permitan superar las debilidades aprovechando las oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas que permitan evitar las

³⁴ Ibid. Pág. 210-211

amenazas utilizando las fortalezas existentes y por último las estrategias de debilidades y amenazas que permitan reducir las debilidades y evitar las amenazas³⁵.

Grafica 8 Matriz de estrategia o matriz DOFA

	FORTALEZAS - F Anotar las fuerzas	DEBILIDADES - D Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES - O Anotar las oportunidades	ESTRATEGIAS - FO Usar la fuerzas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS - DO Superar las debiliades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS - A Anotar las amenazas	ESTRATEGIAS - FA Usar la fuerzas para evitar las amenazas	ESTRATEGIAS - DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

FUENTE: FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. 1997

8.6 ESTUDIO DE MERCADO

8.6.1 Segmentación de mercado

La empresa debe identificar los segmentos más atractivos en los cuales pueda generar mayor valor para los consumidores y obtener una mayor retribución a cambio. La segmentación varía según el tipo de negocio, pero básicamente consiste en dividir en mercado en segmentos más pequeños que tengan un

³⁵ *Ibíd.* Pág. 199-202

comportamiento más homogéneo, para llegar a ellos con bienes y servicios que se ajusten más a sus necesidades. Esta segmentación puede ser de acuerdo a la ubicación, a las actitudes de compra, a las características demográficas, entre otras. También es posible dividir la segmentación según el tipo de negocio en Segmentación de mercado de consumidores, segmentación de mercados industriales, segmentación de mercados internacionales³⁶.

8.6.1.1 Segmentación de mercados industriales o de empresas

El mercado al cual se dirige las acciones de marketing de la microempresa que es objeto de este estudio, está compuesto por otras empresas o negocios que se dedican a comercializar sus productos. La segmentación en los mercados de empresas tiene mucha similitud a la del mercado de consumidores, pero adicionalmente se basa las características de operación de los clientes, sus métodos de compra, factores situacionales y características específicas.

8.6.2 Mercado meta

El mercado meta consiste en un conjunto de compradores que compartan muchos comportamientos, características y necesidades, a los cuales la empresa decide atender. Según el mercado meta o mercado objetivo que la empresa elija, se puede llevar a cabo un marketing no diferenciado, marketing diferenciado o marketing concentrado: El marketing no diferenciado es un marketing masivo, donde se ignoran las diferencias entre los segmentos y se tienen en cuenta los factores o características comunes; El marketing diferenciado se aplica cuando una empresa se dirige a varios segmentos por separado y para cada uno crea una oferta específica; El marketing concentrado o de nicho se utiliza cuando las empresas cuentan con recursos limitados y tratan de tener una gran participación en un segmento muy pequeño en vez de enfocarse en segmentos grandes y muy competidos³⁷.

8.6.3 Posicionamiento

Elegir una estrategia de posicionamiento consiste en identificar y elegir las posibles ventajas competitivas y crear una estrategia de posicionamiento a partir de ellas. Si una empresa por ejemplo, se destaca por su calidad, puede buscar un posicionamiento a partir de esta ventaja, siempre y cuando existan suficientes compradores que busquen calidad, lo que le permitirá distinguirse y diferenciarse

³⁶ KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. *MARKETING Versión para Latinoamérica*. Pearson Educación de México. 2007. Pág. 119

³⁷ *Ibíd.* Pág. 213-215

de los demás competidores. Una manera de identificar una propuesta de valor que permita diferenciarse de la competencia es que cumpla los siguientes criterios: Que sea importante para los compradores, distintiva, superior de las otras marcas o competidores, que sea comunicable, exclusiva, costeable para que los clientes tengan la posibilidad de pagar la diferencia y que sea redituable o rentable para la empresa³⁸. Luego de establecer una posición en el mercado, las empresas deben trabajar para mantenerla a través de un buen desempeño y una comunicación efectiva.

8.7 ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Estas estrategias permiten a las empresas tener una ventaja competitiva y son: El liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, las cuales se deben aplicar según el tipo de empresa, el sector, su tamaño y la naturaleza de sus competidores³⁹. Las estrategias genéricas de Michael Porter están ligadas a las estrategias de posicionamiento que se mencionaron en el punto anterior, lo que demuestra una vez más la complementariedad de los autores que hemos elegido como principales referentes para este trabajo.

8.7.1 Estrategias para el liderazgo en costos

Esta estrategia puede ser muy útil cuando: Los clientes son sensibles al precio y no se interesan mucho por las diferencias entre las distintas marcas, cuando hay muchos compradores con un gran poder de negociación y cuando es difícil lograr una diferenciación entre productos.

La búsqueda de menores costos no debe afectar la calidad en los productos. La optimización de los recursos con los que contamos en nuestra empresa puede ser la mejor manera de lograr un liderazgo en costos, mejorando nuestros procesos o métodos de trabajo y sacando el máximo provecho a nuestra capacidad de producción instalada, también es importante lograr buenas negociaciones y relaciones a largo plazo con los proveedores.

El peligro de este tipo de estrategia es que cualquier competidor trate de imitarla y por ende las utilidades de la industria podrían bajar significativamente.

³⁸ *Ibíd.* Pág. 220-225

³⁹ ³⁹ FRED R, David. *Conceptos de Administración Estratégica* 5ª Ed. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana .S.A. 1997. Pág. 68-70

8.7.2 Estrategias de diferenciación.

La diferenciación puede estar en productos con características diferentes, con una mayor flexibilidad, costos más bajos, mejor servicio o más características. Las estrategias de diferenciación no garantizan una ventaja competitiva cuando los productos estándar suplen completamente las necesidades de los consumidores. Antes de implementar este tipo de estrategia se debe realizar un estudio de las necesidades y expectativas de los clientes para determinar si las características diferenciadoras son viables para generar el valor deseado. Cuando se lleva a cabo una buena estrategia de diferenciación, los clientes están dispuestos a pagar un precio más alto y se pueden fidelizar con mayor facilidad.

Para evitar que la competencia imite fácilmente la estrategia elegida, se deben encontrar fuentes duraderas de diferenciación que los competidores no puedan imitar fácilmente y a bajo costo.

8.7.3 Estrategias de enfoque

Las estrategias de enfoque se dirigen a segmentos que tengan un buen potencial de crecimiento y no sean cruciales para otros competidores, este tipo de estrategia tiene mayor éxito cuando los consumidores tienen preferencias o necesidades distintivas y las empresas rivales no tienen en la mira dicho segmento. Las ventajas de cubrir un mercado estrecho y bien definido es la posibilidad de generar mayor valor a los clientes que el que puede generar una empresa que se dirige a un mercado más amplio.

8.8 MEZCLA DE MARKETING

La mezcla de marketing o marketing mix consiste en definir las tácticas que la empresa puede combinar y controlar para que sus productos o servicios tengan una mayor demanda. Las variables Conocidas como las cuatro P (producto, precio, plaza y promoción) permiten desarrollar herramientas para lograr la respuesta deseada en el mercado meta⁴⁰. Aunque algunos críticos argumentan que las cuatro P dejan algunas variables por fuera, de alguna manera todo lo relacionado con la mezcla de marketing se puede incluir en estas variables. Teniendo en cuenta que lo importante es crear relaciones redituables con los

⁴⁰ KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. *MARKETING Versión para Latinoamérica*. Pearson Educación de México. 2007. pág. 53-54

clientes, desde la perspectiva del cliente podemos hablar de las cuatro C: Solución para el cliente, Costo para el cliente, conveniencia y comunicación.

8.8.1 Producto (soluciones al cliente)

Las características y atributos de un producto o servicio lo pueden hacer más atractivo para los consumidores, la variedad, la calidad, y el diseño pueden ser determinantes para lograr una ventaja competitiva en el mercado.

8.8.2 Precio (costo para el cliente)

La cantidad de dinero que los clientes tienen que dar para adquirir un bien o servicio o la cantidad que están dispuestos a pagar o a pactar con el vendedor. También se pueden aplicar descuentos, y determinar periodos de pago y planes de crédito que permitan al consumidor realizar su compra. La negociación con los proveedores y un buen costeo, permiten la asignación efectiva de los precios.

8.8.3 Plaza (conveniencia)

Incluye todas las actividades que la empresa realiza para que los productos estén al alcance del consumidor; canales de distribución, cobertura, transporte, logística, y manejo de inventarios.

8.8.4 Promoción (comunicación)

Es necesario que la empresa determine la manera de comunicar las ventajas de sus productos y trate de persuadir a los clientes potenciales en sus decisiones de compra, ya sea por medio de publicidad, o por medio de las ventas directas y las promoción e impulso de las ventas y las relaciones públicas.

9 MARCO JURÍDICO

Se entiende por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio.⁴¹

La Constitución Política de Colombia contempla:

“La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley”.

La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial.

El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional.⁴²

Los trámites para la creación de una empresa se dividen en trámites registrales, específicos y laborales. Los trámites registrales son aquellos a través de los cuales la empresa deja constancia de sus actos mediante determinados documentos. Se dividen en trámites que se realizan hasta el momento de la inscripción en el registro correspondiente, y los requeridos para iniciar la actividad económica. Los trámites específicos corresponden a la ubicación física de la empresa y a la actividad económica. Los trámites laborales hacen referencia a todo lo relacionado con la contratación de personal.

⁴¹ Código de Comercio Colombiano. Título II Art. 25.

⁴² Constitución Política Nacional de Colombia, 1991 Art. 333 Título XII. Cap. 1

Los trámites registrales, específicos y laborales son comunes a todas las empresas, aunque presentan alguna especificidad, según el tipo de sociedad que adopte la nueva empresa. El tiempo de duración y los costos de los trámites son altos, no obstante, en Colombia se está implementando un programa de simplificación de trámites, financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (bid), que reduce de 57 a 6 días la constitución legal de la empresa y de 10 a 2, los trámites registrales.

La ley 590 de 2000 o ley mipymes contempla un conjunto de herramientas e instrumentos de apoyo al sector y establece las categorías de micro, pequeña y mediana empresa, incentiva la creación de nuevas empresas, el fortalecimiento de las existentes, crea escenarios de concertación, condiciones para la aplicación de régimen tributario especial a nivel territorial, y la articulación institucional.

La ley mipyme fue modificada en 2004 dando origen a la ley 905. Se debe mencionar que introdujo elementos como el sistema nacional de apoyo al sector, aunque algunos logros obtenidos en la ley 590 fueron minimizados o eliminados. La Ley Mipyme creó el Consejo Superior de Micro y Pyme, y los Consejos Regionales y Municipales de Microempresa, éste último como escenario de concertación municipal para el desarrollo empresarial. Estos Consejos surgen como instancias que promuevan el reconocimiento de las microempresas y pymes, en el nivel territorial, desde la incorporación de programas en los planes de desarrollo, hasta la coordinación de acciones con el nivel nacional.

La norma estableció incentivos fiscales para fomentar el desarrollo de estas unidades empresariales, al facultar a las entidades territoriales para crear regímenes especiales para la creación y subsistencia de las Mipymes. Los regímenes especiales hacen referencia a menores tasas impositivas, períodos de exclusión para el pago de los impuestos o contribuciones, y todos aquellos estímulos de carácter fiscal que busquen incentivar su desarrollo.⁴³

⁴³ . <http://www.pymesfuturo.com>

10 DISEÑO METODOLÓGICO

10.1 MÉTODO

Para realizar la planeación estratégica de marketing de la microempresa Estuches Franco será necesario realizar una triangulación metodológica porque entre más variados los métodos de recolección de información, más confiables serán los resultados. Para esta investigación podemos utilizar un método cuantitativo para aquellos datos que nos ayuden a medir el entorno de la empresa y un método cualitativo para profundizar más y conocer de cerca el mercado. Con toda seguridad utilizando el método combinado (cualitativo y cuantitativo) nuestros resultados tendrán mayor validez y obtendremos información más productiva para el diseño de una estrategia, porque las fuentes serán más variadas y serán contrastadas unas con otras para validar su veracidad.

10.2 TIPO DE ESTUDIO

Se considera que el presente estudio se trata de una Investigación Aplicada ya que parte de una situación específica, una problemática para una organización en particular que requiere intervención y soluciones. De esta manera se iniciará con la descripción de los antecedentes y una evaluación diagnóstica de la organización y de la necesidad de la implementación del Plan Estratégico de Marketing, posteriormente y de acuerdo a las teorías ya existentes sobre el particular se analizará la situación de la empresa y se propondrán acciones que conlleven al mejoramiento o implementación de los mecanismos que optimicen sus recursos en contraste con la actualidad.

10.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Las técnicas utilizadas serán encuestas, entrevistas, observación directa y análisis documental.

El análisis documental y la observación directa nos permitirán realizar un diagnóstico del sector, pues debemos conocer las condiciones del mercado: Competidores, amenaza de productos importados, clientes, todo lo que facilite y aporte a la comprensión del entorno.

Las encuestas estarán dirigidas a joyerías, platerías y negocios por el estilo, ubicados en las ciudades de Armenia, Pereira, Manizales, Cali, Palmira y Tuluá, Buga y Cartago que son las ciudades donde la empresa espera posicionarse muy pronto. Con la encuesta se espera conocer las necesidades reales de los clientes y el grado de satisfacción con los productos de la empresa y sus expectativas frente a lo que un buen empaque, estuche o exhibidor debe tener.

La observación directa se hará para saber que están utilizando los negocios o locales que serán objeto de estudio, en cuanto a estuches y exhibidores y comparar las características de los productos de la competencia con los de Estuches Franco y detectar ventajas y desventajas frente a los mismos. El análisis documental permitirá indagar más sobre el sector o micro entorno en el cual se desarrollan las actividades comerciales de la empresa, además conocer e indagar un poco sobre los productos importados que llegan al país y compiten con la empresa y saber que tan vulnerable puede estar esta con respecto a estos productos.

10.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que hace parte de nuestro estudio está compuesta por joyerías, platerías, bisuterías o distribuidores de accesorios y artículos conexos ubicados en las ciudades de Cali, Armenia, Pereira y Manizales, por ser las ciudades principales de sus departamentos y tener una mayor concentración de comercio. Definir el mercado objetivo o número de establecimientos comerciales según los datos de la cámara de comercio, no es muy confiable debido al nuevo CIIU donde aparecen los códigos que definen cada actividad económica, pues no hay un código exacto en el cual converjan todos estos negocios, hay mucha ambigüedad y la cámara de comercio da la información basada en la codificación. Tenemos que el código 3210 es para para fabricación de joyas, bisutería y artículos conexos, y muchos no utilizan este código porque son solo distribuidores mas no fabricantes y no hay un código especial para la distribución de joyería, bisutería u accesorios en general.

Algunos de los códigos a los cuales estos establecimientos comerciales han decidido ajustarse son los siguientes: 4662 - Comercio al por mayor de metales y productos metalíferos, 9529 - Mantenimiento y reparación de otros efectos personales y enseres domésticos, 4774 – Comercio al por menor de otros productos nuevos en establecimientos especializados, 2421 – Industrias básicas de metales preciosos. Por lo anterior no es posible diligenciar la solicitud en las

cámaras de comercio, pues muchas de estas actividades que ahora las joyerías tienen registradas, son genéricas y no aplican solo a este tipo de negocio. Sin embargo las cámaras de comercio de Manizales, Armenia y Pereira en sus registros tienen 90⁴⁴, 83⁴⁵ y 28⁴⁶ respectivamente.

Por lo comentado anteriormente, decidimos realizar un listado de las joyerías, platerías y bisuterías por nuestra cuenta, para lo cual visitaremos las ciudades donde realizaremos la investigación y tomaremos el centro de la ciudad y centro comerciales donde hay la mayor concentración de negocios de este tipo, también nos apoyaremos en las páginas amarillas confirmando la existencia de los negocios que allí figuren a través del RUES, donde podemos averiguar si estos negocios aun aparecen registrados en cámara y comercio o están cancelados.

⁴⁴ Información suministrada por José Darío Bermúdez, funcionario de la Cámara de Comercio de Manizales

⁴⁵ Información suministrada por Carolina Parra Guío, funcionaria de la Cámara de Comercio de Armenia

⁴⁶ Información suministrada por Johanna Jiménez, funcionaria de la Cámara de Comercio de Pereira

11 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 4 Cronograma de actividades para la elaboración del trabajo de grado

ESTUCHES FRANCO PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES										
Actividad	Mes	2013					2014			
		Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.	Ene.	Feb.	Mar.
Diagnóstico del entorno		X	X	X						
Aplicación matriz DOFA					X	X				
Realización de encuestas y entrevistas								X		
Depuración de la información									X	
Análisis de la información										X
Informe final										X

12 PRESUPUESTO

Tabla 5 Presupuesto del trabajo de grado

ESTUCHES FRANCO			
PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING			
PRESUPUESTO DE GASTOS			
Descripción	Cant.	Vr. Unit.	Total
Libros de Marketing y Planeación Estratégica	3	\$ 45.000	\$ 135.000
Transporte y alimentación			\$ 300.000
Fotocopias e impresiones de Encuestas	150	\$ 50	\$ 7.500
Impresión y Encuadernación del Documento			\$ 15.000
Imprevistos			\$ 100.000
Total			\$ 557.500

13 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Para realizar el análisis de la situación actual de la empresa es primordial comenzar con un diagnóstico interno que nos permita detectar las fortalezas y debilidades de mayor impacto que deberán ser tenidas en cuenta a la hora de diseñar la estrategia.

13.1 ORGANIZACIÓN

La empresa tiene una estructura horizontal, y el estilo de dirección es democrático y liberal en algunas ocasiones, pues cada empleado conoce bien sus funciones y se colaboran entre sí para el cumplimiento de los objetivos, Sin embargo hace falta más presencia de un superior en el taller de producción, pues el gerente se encarga de la administración general y de las ventas, lo que cada vez le consume más tiempo, y pese a que por medio de las videollamadas y el watssap está en constante comunicación con el taller, esta situación cada día se vuelve más compleja, pues desde el 2012 y en el año en curso está totalmente dedicado a las ventas y a los negocios.

El taller de producción cuenta con 4 secciones; Carpintería, forrado, troquelado y estampado, y pese a que cada trabajador conoce bien su labor, no existen manuales de funciones, lo que dificultaría la inducción de nuevos operarios. Se confía en las capacidades de los colaboradores, teniendo en cuenta las opiniones y aportes para mejorar cualquier proceso o actividad, lo que ha permitido que sean independientes en su trabajo y que el clima laboral sea agradable

Por su tamaño, la contabilidad se lleva de manera sencilla en hojas de cálculo de Excel, también se lleva un registro computarizado de los pedidos y en el caso de los exhibidores y paños para las joyerías se guardan archivos en Corel Draw con los diferentes diseños y especificaciones de los pedidos realizados por cada cliente con la fecha de pedido.

Algunos terminados y acabados, en especial en la línea de estuches o empaques, son realizados por terceros bajo la modalidad de trabajo a destajo o por obra, el cual realizan en sus casas, lo que le permite a la empresa desarrollar otras

actividades y delegar las que son más intensivas en mano de obra teniendo menos personal en el taller.

13.2 PRODUCCIÓN

Por las técnicas de producción y maquinaria utilizada, la fabricación de empaques puede ser masificada y altamente productiva, aquí la capacidad de producción sobrepasó la capacidad requerida después de la adquisición de una troqueladora de $\frac{1}{4}$ mayor que comenzó a funcionar desde el 2012, y aunque la fabricación de estos productos ha estado dirigida a joyerías, platerías o almacenes de accesorios y bisutería, ahora se tiene la capacidad para producir empaques para diferentes productos, llegando a nuevos mercados.

La producción de todo empaque comienza con el corte en guillotina de las partes en cartón que luego serán troqueladas, y dependiendo del empaque este será forrado en papel o en pana y cuando se trata de cajas plegadizas éstas no son forradas, simplemente necesitan unos cuantos puntos de pegante con bóxer o colbón para que la caja luego pueda ser armada por el cliente.

Una caja plegadiza se compone de un sólo molde o troquel del cual sale la caja con los cortes y pliegues que le dan su forma, por otro lado los empaques forrados con papeles decorativos se componen de 2 moldes en cartón (asiento y tapa) y de 2 piezas troqueladas en papel para forrar las bases de cartón, y por último una pieza para la parte interna la cual va en pana blanca y espuma; esta espuma interna destaca los empaques y los diferencia de los de la competencia por la calidad y buena presentación, pues otros empaques llevan materiales muy ordinarios que se despegan fácilmente, esta ventaja se debe al desarrollo de una técnica de pegado de espuma y pana, utilizando un pegante especial desarrollado por una empresa de pegantes de la ciudad de Medellín.

Los estuches en pana requieren más trabajo, cada referencia se compone de 7 piezas troqueladas en cartón y 6 en pana, por ello es importante lograr un buen acabado teniendo en cuenta que este último proceso es totalmente manual y depende de la destreza de la persona que lo realiza, estos empaques son terminados por terceros en sus casas.

La línea de exhibidores y piezas modulares abarca las sesiones de carpintería y forrado, en la primera se fabrican las piezas que luego serán forradas, si bien se conoce como el taller de carpintería aquí se debe fabricar cualquier diseño que

sea requerido no solo en madera, sino en diferentes materiales como cartón y aluminio, que permiten dar forma a diferentes modelos; desde esta área se coordina el siguiente proceso que es el de forrado, porque desde aquí se debe tener en cuenta si las piezas son fáciles o complicadas de forrar, y debe tenerse en cuenta para facilitar el trabajo de la persona encargada de este labor, pues en la sesión de forrado es donde se complementa el trabajo realizado en el taller de carpintería y se revisten o cubren los exhibidores, ya sea en pana o en materiales sintéticos. El forrado de las piezas es clave, pues la elegancia de un exhibidor depende del buen terminado, hasta el más pequeño detalle es importante para lograr un buen trabajo.

El buen trabajo no solo depende de la labor realizada en producción, sino también de la buena comunicación que el vendedor tenga con los clientes para brindar siempre productos que se ajusten a sus necesidades, pues ellos son la principal fuente de información para estar al tanto de los cambios en el mercado. Al mismo tiempo el vendedor debe tener un contacto permanente con producción y saber transmitir los requerimientos y especificaciones hechos por los clientes para que el trabajo final cumpla sus expectativas y en el mejor de los casos, las sobrepase.

Un dilema que se encuentra a menudo en la línea de exhibidores es la de encontrar en equilibrio entre producir piezas estandarizadas que permiten una mayor productividad, o la de realizar los trabajos especializados que son más exigentes y llevan mayor tiempo y dedicación, pues si en el mes se pueden hacer exhibidores estandarizados para abastecer 6 joyerías grandes, en el mismo tiempo según la complejidad solo se puede realizar los exhibidores exclusivos para 1 o 2 joyerías. Podría ser necesario tal vez conseguir más personal, pero es difícil encontrar personas que tengan las aptitudes para realizar estos trabajos tan manuales, siendo una labor realmente compleja la de reclutar personas idóneas para este trabajo.

En la actualidad la empresa tiene una capacidad de producción muy superior a la requerida, se ha logrado una notable reducción de costos con la fabricación de diseños estandarizados por medio de troqueles y moldes, que hacen posible tecnificar procesos que en otras circunstancias serían totalmente manuales. Para la completa utilización de las máquinas, con el tiempo se piensa incursionar en otros mercados ofreciendo empaques para diferentes productos y necesidades

13.3 PRODUCTOS

El aumento de las joyas y accesorios en fantasía y bisutería fina, trajo consigo la demanda de nuevas alternativas de empaque, como las cajas plegadizas y los estuches forrados con papeles decorativos, significando una gran oportunidad para la empresa debido a la disponibilidad de materiales de excelente calidad a buen precio, y de la facilidad para producir en gran cantidad por medio de una troqueladora de quijada de 1/4 mayor, que permitió reducir costos. Estos estuches tienen todas las características para ser altamente competitivos; Son funcionales, prácticos, modernos y brindan una buena presentación a los productos. De este tipo de empaques hay mucha competencia de productos importados, pues hay demanda en el mercado de estos productos chinos que durante varios años han cubierto el mercado, pero Estuches Franco encuentra una oportunidad al llegar al mercado sin tantos intermediarios a muy buenos precios y con una calidad igual o superior, basta solo con irse abriendo paso y darse a conocer más, pues en los últimos días, se ha intensificado fuertemente el mercadeo de estos empaques, obteniendo resultados alentadores.

Grafica 9 Empaques forrados con papeles decorativos



FUENTE: Foto tomada en la empresa por: José Antonio Franco

Los estuches de pana, son los más tradicionales y un poco más costosos; debido a los materiales utilizados y por ser más intensivos en mano de obra, sin embargo son más económicos que la línea de estuches Cartier que son importados al país. En Estuches Franco un estuche de pana para anillo y estampado con el logo de la joyería cuesta \$1.300, mientras un estuche de anillo Cartier cuesta \$3.000. A las joyerías más tradicionales aún les gusta utilizar el estuche en pana, pero para cumplir con las expectativas de quienes consideran que ya esta pasada de moda, se están diseñando estuches forrados en cuerina con un estilo más novedoso y elegante, a un precio promedio de \$2.000.

Grafica 10 Estuches de pana



FUENTE: Foto suministrada por Estuches Franco

Los exhibidores de Estuches Franco se destacan por la elegancia y calidad en los acabados, pero a un precio un poco más alto que muchos competidores, por lo que se ha optado por dirigir estos productos a clientes con un perfil más alto, joyerías elegantes y distinguidas que buscan calidad y elegancia, no el precio más bajo del mercado.

Los exhibidores que se consumen en el país en su gran mayoría son productos nacionales, aquí los productos importados no tienen mucha fuerza, pues el cliente quiere decidir algunos aspectos que solo fabricándolos aquí pueden ser tenidos en cuenta.

Grafica 11 Exhibidores para joyas



FUENTE: Foto suministrada por Estuches Franco

Fabricar y distribuir tanto exhibidores como estuches, representa una gran ventaja para Estuches Franco, porque muchos competidores solo venden una de las 2 líneas. Un cliente que compra estuches posiblemente comprara los exhibidores cuando sea momento de cambiarlos, o alguien que se interese en comprar exhibidores siga utilizando los estuches de la empresa, los cuales se consumen con mayor frecuencia. Los exhibidores tienen un consumo más irregular, mientras que los estuches o empaques tienen una demanda más constante con 3 temporadas altas; Día de la madre, Amor y amistad y Navidad, Por eso su fabricación es durante todo el año y se mantiene una reserva que debe ser mayor en estas las temporadas altas, donde la demanda se dispara y hay que cumplir con mayor rigurosidad los tiempos de entrega

En el último año Estuches Franco, ha comenzado a fabricar también estuches para medallas y placas, con sus principales clientes en, Santa Rosa de cabal, Pereira y Manizales y también cajas para chocolates a un pequeño productor en la ciudad de Palmira, quien ha visto la oportunidad de hacer crecer su negocio por medio de la los empaques que mejoran la presentación de sus productos.

13.4 MERCADEO

A pesar de tener un portafolio de productos establecidos, la empresa carece de un buen catálogo para mostrar sus productos, Escasamente cuenta con un Facebook que utiliza muy poco, se comunica con sus clientes por teléfono, correo y Whatsapp intercambiando información y fotos de productos cuando es necesario.

Los estuches se venden por docenas y Las cajas plegadizas se venden en paquetes de 100 unidades. Los precios varios según el tipo de cliente, puesto que los mayoristas que sirven de intermediarios con las joyerías más pequeñas o alejadas, y las joyerías que realizan compras más grandes, obtienen mejores precios al manejar mayor volumen. Los envíos según el tamaño de la compra, los puede asumir la empresa o se le recargan al cliente. No recargar este costo es una manera de estimular las ventas y brindar un servicio oportuno y sin costo adicional al cliente.

Se realiza una visita mensual a los clientes del Eje Cafetero, Buga, Tuluá y Cartago, a los cuales se llama con anterioridad para que realicen sus pedidos, en especial para las compras más pequeñas que no ameritan el costo del envío, también se aprovecha el viaje para recoger la cartera del mes anterior, pues se maneja un plazo de pago a 30 días. En la ciudad de Cali se realiza una o dos visitas a la semana y por lo general los clientes llaman siempre que requieren algún producto. En Palmira los clientes están acostumbrados a la respuesta inmediata en la entrega de sus pedidos, además se visitan todos los sábados para cobrar las facturas pendientes y entregar mercancía. Los clientes más grandes realizan sus pedidos cuando lo requieren y en su mayoría realizan transferencias bancarias, que no generan ningún costo en la transacción.

Cuando se reciben llamadas de clientes potenciales que solicitan información sobre los productos y los precios, se les envía información por correo electrónico en especial fotos, pues los precios se pactan vía telefónica, ya que varían según la cantidad de pedido y el tipo de cliente (mayorista o minorista). Sin embargo es preferible la visita al cliente, porque se ofrece un mejor servicio y se llevan muestras físicas que le permiten apreciar la calidad de los productos.

La empresa ha tenido una gran debilidad al momento de promocionar sus productos, porque se ha dedicado tanto tiempo a diseñar y acondicionar los productos para sus clientes, que ha dejado de cautivar clientes nuevos y ha descuidado la apertura de nuevos mercados, pues en cuanto empaques hay una gran cantidad de productos que se pueden ofrecer para diferentes necesidades.

13.5 PRECIOS

Los precios de los empaques son muy competitivos, en algunos se puede manejar grandes descuentos en volúmenes altos para mayoristas que sirven de intermediarios para hacer llegar los productos a consumidores pequeños a los cuales se hace difícil llegar directamente. Producir en grandes cantidades disminuye costos, por eso la empresa está trabajando para aumentar la oferta de los empaques para que su precio sea más competitivo, lo cual siempre es bueno para mejorar las ventas.

En cuanto a los exhibidores para vitrina, estos mantienen su precio estable más bien con tendencia a aumentar un poco, porque se está tratando de ofrecer productos de alta exclusividad y elegancia, los cuales requieren mejor materia prima y mayor complejidad en el trabajo, porque la idea es enseñar a los clientes a exhibir bien para dar una buena imagen de su negocio. Quienes desean precios más favorables, los pueden adquirir obteniendo productos más sencillos y estandarizados, pero no por ello de menor calidad.

13.6 MAQUINARIA Y EQUIPOS

La empresa no posee maquinaria con tecnología de punta, pero si las maquinas adecuadas y suficientes para fabricar sus productos, las cuales están en perfecto estado y con el debido mantenimiento para su cuidado y durabilidad.

13.6.1 Troqueladora Atom.

Es una troqueladora hidráulica Italiana de 25 toneladas, de las más finas en el mercado. Permite por medio del accionar de dos botones bajar el cabezote principal que presiona los moldes o troqueles para sacar los distintos moldes ya sea en tela, cuero, espuma, papel entre otros materiales, siendo una maquina muy funcional y versátil.

Grafica 12 Troqueladora Atom



FUENTE: Foto tomada en la empresa por: José Antonio Franco

13.6.2 Troqueladora de quijada Vertice T100

Grafica 13 Troqueladora de quijada



FUENTE: Foto tomada en la empresa por: José Antonio Franco

Es una troqueladora para cartulina, cartón corrugado y papel, con una capacidad de $\frac{1}{4}$ mayor (66*43 cm) lo que permite troquelar moldes grandes, Se pueden troquelar o Pasar un promedio de 1000 tiros x hora. Hasta el momento la empresa solo utiliza esta máquina para sacar grandes cantidades de cajas para joyerías, pero en ella se pueden hacer cajas para tortas, comida rápida, bolsas en papel y cajas en general, también etiquetas, faroles navideños, entre otros, lo que brinda a la empresa la opción de diversificar y llegar a diferentes mercados.

Es de las máquinas más utilizadas en el sector de San Nicolás en la ciudad de Cali, donde se adquirió por un buen precio y en óptimas condiciones, solo con un

mantenimiento sencillo en sus piñones y puntos de engrase es posible mantenerla en buen estado.

13.6.2.1 Troqueladora manual de rodillo.

Esta es una troqueladora diseñada y mandada a fabricar hace más de 20 años por un precursor de la familia en este negocio. Sirve para troqueles y cantidades muy pequeñas que no ameritan utilizar la troqueladora de quijada, y de esta manera no hay necesidad de limitar a los clientes a cajas estandarizadas, pues por medio de esta máquina se pueden hacer pequeñas cantidades de empaques exclusivos.

13.6.3 Guillotina lawson

Grafica 14 Guillotina para cortar cartón



FUENTE: Foto tomada en la empresa por: José Antonio Franco

Es una guillotina muy mecánica, algo vieja y desactualizada para lo que se está utilizando en el mercado actualmente, pero corta grandes cantidades de cartón y es buena para trabajo pesado, con una luz de corte cercana a los 100 cm de ancho y capacidad de fondo de 90 cm. Actualmente existen guillotinas totalmente electrónicas con un funcionamiento.

13.6.4 Guillotina manual.

Maquina manual con una luz de 40 cm que es utilizada para pequeños cortes rápidos, muy utilizada en la fabricación de exhibidores por que se necesitan cartones pequeños a diferentes medidas y en pocas cantidades.

13.6.5 Cortadora industrial Rocket.

Maquina manual, principalmente para cortar tela o pana, aunque que también es utilizada en algunos materiales sintéticos. Facilita mucho el corte de grandes

cantidades de material, ahorrando tiempo y esfuerzo, porque se tiene una mesa de corte con un armazón pegado en la pared donde se colocan los rollos de pana incrustados en tubos para que se puedan desenvolver fácilmente.

13.6.6 Estampadora al calor.

La estampadora al calor es una pequeña máquina manual a la cual se le coloca un clisé⁴⁷ que contiene la información que para estampar, por eso para cada cliente se tiene un clisé. Con la utilización de una cinta especial, la debida presión y el calor de la plancha donde se ha colocado el clisé, se estampa sobre superficies de cartulina o cartón.

Para hacer el clisé primero se realiza el diseño en Corel Draw y cuando es aprobado por el cliente se envía el archivo al proveedor que los fabrica.

Esta estampadora da un terminado metalizado en diferentes colores y por la facilidad para cambiar rápidamente de clisé no se le exige al cliente la compra de grandes cantidades, lo que permite que cualquier negocio por pequeño que sea, pueda obtener sus empaques marcados.

El estampado ya sea al calor o en screen, genera un gran valor agregado a los empaques.

13.6.7 Estampadora en screen

Más que una maquina el estampado en screen es una técnica que se utiliza para estampar diferentes tipos de tinta sobre textiles, en el caso de la empresa se utiliza sobre satín, pana y últimamente sobre superficies de cartón para obtener un terminado en alto relieve.

Para estampar en screen se necesita un marco de madera forrado con un seda especial y revelado con un positivo según el logo o diseño a grabar. Para el estampado de prendas de vestir se utilizan unos pulpos especiales que permiten una alta productividad, pero como en Estuches Franco se marcan bolsas de pana y empaques muy pequeños, este proceso se tecnicó por medio de una pequeña máquina que se diseñó para tal fin.

13.6.8 Taller de carpintería

Es un pequeño taller con maquinaria semiprofesional, como sierra, caladora, ruteadora, colilladora, taladro y compresor. La utilización de estas máquinas y

⁴⁷ Pieza en metal grabada con el molde o caracteres tipográficos, para luego ser utilizada en la impresión.

herramientas posibilitan la fabricación de cualquier tipo de exhibidor, aquí la imaginación se deja volar para colocarla al servicio de los clientes, pues no se le ofrece al cliente solo productos estandarizados, sino también cualquier requerimiento especial.

13.6.9 Las TICS

La utilización de las tecnologías de la información y comunicación permiten que las empresas interactúen rápidamente con sus clientes y proveedores, por ejemplo la utilización de la aplicación whatsApp ha permitido que la empresa se comunique de manera más eficiente y eficaz con sus clientes, intercambiando todo tipo de información de manera rápida, también se ha llegado a realizar negociaciones por medio de video llamada, para mostrar los productos y especificar más fácil sus características, por eso la utilización de un buen teléfono y del internet es importante para facilitar la interacción y comunicación con los clientes.

A pesar de que carece de una página web, la facilidad para enviar fotos permite agilizar negocios. Aunque la visita personal con los clientes no será desplazada por estos sistemas de comunicación, si son bastante útiles cuando se trata de situaciones de urgencia y la distancia o ubicación geográfica no permite una visita rápida.

La utilización de diferentes plataformas que se trabajan desde la web que permiten guardar y administrar archivos ha facilitado el manejo de los pedidos, los cuales son registrados desde un Smartphone y al quedar guardados en la web pueden ser revisados desde cualquier computador. Es así como desde la empresa se pueden ver los pedidos que el vendedor envía de manera inmediata.

13.7 SITUACIÓN FINANCIERA

Desde su comienzo en el 2008 la empresa logro mantener el punto de equilibrio que le ha permitido tener la suficiente liquidez para reinvertir en el negocio y mantener la capacidad de aumentar su producción. EL margen de utilidad bruta de los exhibidores y de los empaques es muy similar, cercano al 45%, pero en los estuches es posible que la empresa esté dispuesta a sacrificar parte de ese margen, para estimular las ventas y masificar su producción, lo que en realidad podría significar mayores utilidades.

De los activos totales de la empresa, el 80 % corresponde al patrimonio y el resto a un préstamo bancario, realizado para la compra de una troqueladora y la fabricación de algunos troqueles para la misma máquina, deuda que se termina de pagar el próximo año. Esta máquina se compró en el año 2011, pero por algunos ajustes que se debieron realizar para su adecuación, solo se comenzó a utilizar en el 2012, pero la empresa aun no le saca todo el provecho a esta máquina, pues se puede utilizar para fabricar una gran variedad de productos. Si bien, el pago de la deuda se ha realizado sin problemas con la poca utilización que se le ha hecho, podría estar generando mayores ganancias.

Se tiene una cartera con una política de rotación de 30 días, pero en muchos casos se tiene inconvenientes para lograrlo, en especial los clientes más grandes que pueden demorar hasta más de 60 días, situación que perjudica en muchos casos la liquidez.

EL inventario de materia prima y de producto terminado de empaques se debe mantener suficiente para 3 meses, pues muchas de las materias primas deben ser encargadas con tiempo, en especial las panas con un mínimo de 20 días, porque se trata de mercancía importada. Por lo anterior la inversión en la fabricación de empaques debe ser mayor, pero en la mayoría se trata de productos estandarizados que se deben tener en buenas cantidades para estar bien preparados para las temporadas altas y poder cautivar nuevos clientes, es por eso que la fabricación de estos productos es constante.

La mayoría de las compras de materia prima para los estuches o empaques son realizadas de contado y en grandes cantidades, significando un gran esfuerzo financiero, lo que en ocasiones por falta de una rápida rotación del producto terminado, genera inconvenientes por falta de liquidez. Por lo tanto es necesario impulsar y aumentar las ventas de estos productos para generar las utilidades suficientes que permitan lograr una mayor rentabilidad sobre el capital invertido.

La materia prima para los exhibidores se consigue con mayor facilidad y en pequeñas cantidades debido a que se trabaja bajo pedido y además se pide un anticipo para comenzar el trabajo, excepto cuando el comprador es un cliente fijo y pide modelos estandarizados con colores de línea como el blanco.

14 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS

14.1 COMPETENCIA

La competencia en este sector es más agresiva en los empaques forrados con papeles decorativos, pues la oferta de productos chinos es grande y con precios que siempre han obligado a los fabricantes nacionales a sacrificar la rentabilidad para sostenerse en el mercado, debido a que los clientes son susceptibles al precio y pueden cambiar fácilmente de proveedor porque este proceso no implica ningún costo para ellos. Por eso la empresa le apunta fuertemente a la venta de estos empaques, porque tiene la maquinaria, el personal y los materiales idóneos para lograr una buena calidad a muy buen precio, con posibilidades de bajar costos a medida que se aumenta la producción y aunque es un segmento muy competido, puede generar buenas utilidades si se logra cautivar una gran parte del mercado, pues es mejor una baja rentabilidad en un gran volumen de ventas, que una alta rentabilidad de poco o nada.

En cuanto a la competencia de paños y exhibidores para vitrina hay una rivalidad más sana, donde los productos de alta calidad y exclusividad no se miden por el precio solamente, lo que permite manejar un mejor margen de rentabilidad. Además en este tipo de productos los clientes se fidelizan con una empresa cuando confían en la calidad de su trabajo y no se arriesgan a cambiar de proveedor fácilmente, de allí la importancia de prestar un buen servicio y ofrecer exhibidores exclusivos de alta calidad.

Algunas empresas destacadas en el mercado son: Representaciones Marina Borja de la ciudad de Cali, El becerro de Dos Quebradas y Estuches Gómez de Medellín. Pero como principales competidores se encuentran **Creaciones y Detalles Katy SAS** de la ciudad de Cali, como el competidor más fuerte en la distribución de estuches y empaques para joyería y **Palmilujo** del municipio de Palmira en la fabricación y distribución de exhibidores por su precio y calidad, pues pese a que hay competidores en Cali que inundaron el Pasaje Cali con sus exhibidores, estos no representan una amenaza al tratarse de productos de muy mala calidad a precios muy bajos, que no son competencia para el mercado al cual estuches franco dirige sus exhibidores.

14.1.1 Palmilujo

Es una microempresa unipersonal de la ciudad de Palmira con más de 20 años en el mercado, dedicada a la fabricación y distribución de estuches y exhibidores para joyas y accesorios. En los últimos años se ha especializado más en la fabricación de exhibidores y se ha quedado rezagada en la fabricación de empaques, pues en esta línea es escasa la innovación en sus productos. Sin embargo es un fuerte competidor en la fabricación y distribución de exhibidores resaltando sus diseños innovadores y la calidad de los mismos. Es un fuerte competidor con presencia no solo en las mismas regiones que Estuches Franco, sino también en otras ciudades del país, como Cúcuta, Pasto, Popayán y en la costa atlántica, su competencia es más fuerte en las ciudades de Cali y Pereira donde es proveedor de grandes joyerías como Yanguas y Platería Ramírez.

14.1.1.1 Portafolio de productos

Su portafolio de productos es muy similar al de estuches franco en la línea de exhibidores, con referencias estandarizadas para todo tipo de joyas como cadenas, pulseras, aretes, anillos, argollas, aros, candongas, relojes, etc. También realiza diseños personalizados para los negocios más elegantes exclusivos. Sus acabados son de muy buena calidad y sus precios son muy competitivos, con tiempos de fabricación y entrega de pedidos muy cortos debido a que se ha especializado mucho en esta área y cuenta con personal cualificado que lleva muchos años trabajando en esta labor.

En cuanto a los empaques, se ha limitado a trabajar los estuches tradicionales de pana y cajas forradas en papel regalo sencillo, las cartulinas metalizadas que utiliza para las cajas plegadizas son de una calidad muy regular. En lo que ha empaques se refiere este competidor se ha quedado rezagado o no se ha interesado por mejorar, en parte porque la maquina troqueladora la utiliza en otro negocio que funciona como maquila para la empresa Induvases de la ciudad de Palmira.

14.1.1.2 Ventas y mercadeo

Su propietario lleva más de 20 años en el negocio y es el encargado directo de las ventas y mantienen en constante movimiento, siendo una persona muy activa y enérgica en esta labor, lo que le ha permitido expandir sus ventas a diferentes regiones además de contar con una gran experiencia de más de 20 años en este negocio.

Sus esfuerzos en publicidad están dirigidos principalmente a ofrecer sus exhibidores, entregando un catálogo que queda en poder de los clientes y les permite realizar sus pedidos con mayor facilidad, también cuenta con una página web que solo muestra algunos de sus diseños de exhibidores y estuches. para las ventas a crédito maneja un plazo de 30 días y hasta 45 para los clientes más grandes.

14.1.2 Creaciones y Detalles Katy SAS

Está ubicada en la ciudad de Cali, distribuye estuches y paños chinos para joyería y fabrica y comercializa exhibidores de muy baja calidad y las bolsas de pana. Tiene un gran portafolio de productos y maneja precios muy competitivos, pues importa directamente sus productos y también la gamuza o pana, lo que le permite ser más competitivo, pues no es solo distribuidor sino importador directo.

14.1.2.1 Portafolio de productos

Sus principales productos son las bolsas en pana, los estuches para anillo en diferentes figuras de animales, los empaques en papeles decorativos y el estuche de acrílico

Distribuye sus productos en las principales ciudades del país y tiene su punto de venta principal en el centro comercial el tesoro en el centro de la ciudad de Cali, lo que le permite vender con mayor facilidad a los comerciantes que se desplazan de los pueblos y encuentran en el centro todo lo que necesitan para abastecer sus negocios.

En el último año cerró un almacén que tenía en el centro comercial el tesoro y solamente realiza las ventas en la bodega, también ha disminuido el número de referencias ofrecidas y ha tenido inconvenientes para importar algunos estuches que tienen mucha demanda en el mercado, como el estuche de acrílico que ahora es difícil de adquirir.

Esta empresa ha sido el competidor más fuerte y agresivo con el que Estuches Franco se encontró desde que entro al mercado, sin embargo ha venido perdiendo participación, su portafolio de productos se ha reducido y sus precios se han nivelado en un punto donde se hace más fácil competir con ellos.

14.1.2.2 Ventas y mercadeo

Su bodega está ubicada en el centro comercial el tesoro en la ciudad de Cali, tiene un mercado muy amplio que abarca las principales ciudades del país en los

departamentos del Valle del Cauca, Cauca, Nariño, Tolima, Huila, Cundinamarca, Antioquia, el eje cafetero y parte de la Costa Atlántica. Su principal producto son las bolsas en pana en las cuales se ha destacado por un precio muy bajo, lo que desde un comienzo significó que en este tipo de empaques Estuches Franco no tuviera mucha participación en el mercado, optando por dar valor agregado a sus bolsas estampando los datos del cliente y diferenciándolas de las de este competidor.

14.1.3 Representaciones Marina Borja.

Es una empresa dedicada a la importación y comercialización de insumos para joyería; Herramientas, herrajes y piedras en especial. Comercializa el estuche Cartier en diferentes presentaciones: Anillo, Argolla, Arete, Candonga y Gargantilla, se caracteriza por su elegancia y es muy utilizado para joyas finas, es el estuche más costoso que hay en el mercado. La principal Ventaja de Representaciones Marina Borja radica en su capacidad de distribución en todo el país, Pues es un gran importador y proveedores de joyerías, sin embargo la línea de estuches es muy pequeña y se limita solo a los estuches Cartier que por su costo no son muy asequibles, teniendo en cuenta que quienes venden platería y joyas más económicas buscan mejores precios.

14.1.4 Estuches Gómez

Está ubicada en Medellín., poco conocida en el valle del Cauca, pero con una larga trayectoria y buen posicionamiento en Antioquia y Caldas. Fabrica tanto exhibidores como estuches, con una excelente calidad y a unos precios un poco más altos. Con el paso de los años la empresa se ha visto opacada por los nuevos competidores y por la falta de innovación en sus productos que no han variado mucho en los últimos años, limitando la fabricación de estuches a la línea de empaques finos en terciopelo.

14.1.5 El Becerro.

Es una empresa de la ciudad de Dos quebradas Risaralda, que como principal actividad comercial, tiene la fabricación de estuches para gafas, pero ha aprovechado también las oportunidades que ha tenido para entrar a otros mercados, debido a que elabora empaques plásticos a inyección o vaciado, sin embargo su penetración en el mercado se ha dificultado por el alto precio de sus productos.

14.2 SUSTITUTOS

Los sustitutos para los estuches de joyas no tienen la suficiente fuerza y no representan una mayor amenaza en el sector, pues no son prácticos ni presentables, además algunos que podrían llegar a ser sustitutos se convierten más bien en un complemento, como las bolsas de regalo o las bolsas plásticas estampadas con el nombre de los diferentes almacenes o negocios. Entre los sustitutos están las cajas en cartón corrugado y todo tipo de caja o empaque decorativo, muchos de los cuales son hechos de manera muy artesanal lo que implica mayor costo, además como son empaques genéricos no están diseñados con las características necesarias para empacar joyas y accesorios.

Algunos negocios pequeños para disminuir gastos hacen de manera manual las bolsas de regalos donde empacan sus productos, pero esta práctica ha disminuido con el tiempo, porque los estuches o empaques que el mercado les ofrece son prácticos, elegantes y a buen precio.

Los sustitutos que representan una mayor amenaza son las bolsas en organza y telas metalizadas, los cuales tienen muy buena aceptación en el mercado, incluso Estuches Franco las ha distribuido en algunas ocasiones, pero son muy difíciles de conseguir y se escasean por temporadas largas. Además estos empaques tienen muchos usos diferentes y pues las bolsas en organza solo funcionan bien para accesorios, no para joyería, para esta última se utilizan las bolsas metalizadas que son demasiado escasas en el mercado y aunque se ha buscado la manera de producirlas, no se consiguen materiales de buena calidad para su fabricación por lo que la mejor alternativa es importarlas.

En cuanto a los exhibidores para vitrinas los sustitutos que se pueden encontrar son exhibidores en acrílico y exhibidores artesanales fabricados en guadua o madera, todo depende de la decoración y estilo del negocio donde se utilicen, pero hasta el momento las joyerías tradicionales no utilizan ninguna de estas alternativas, solo en algunos almacenes de bisutería y accesorios, más que todo por economía en el caso de los exhibidores de acrílico, pues algunos almacenes que utilizan exhibidores de acrílico con el tiempo tratan de cambiarlos por una alternativa más elegante y presentable. Los exhibidores artesanales o rústicos en madera, se encuentran en algunos almacenes donde quedan muy bien exhibidos y normalmente acorde a la decoración y las joyas que se venden, en algunas ocasiones la empresa ha fabricado exhibidores con marcos en madera y el interior forrado y va muy bien para algunas joyerías o negocios, por lo que este tipo de sustituto no representa mayor amenaza porque aunque no hace parte del

portafolio de productos, si está dentro de las posibilidades de exhibidores bajo diseño y especificación del cliente, de allí la importancia de prestar una buena asesoría antes de comenzar cualquier pedido, para que el cliente mande a fabricar algo acorde a su gusto y estilo, pero que conserve siempre la elegancia y convine con el diseño del local.

Puede que por el momento los sustitutos no representen una mayor amenaza, pero la empresa debe estar al tanto de las tendencias del mercado. La innovación y desarrollo constante es la manera más segura de combatir no solo a la competencia, sino a los sustitutos que pueda surgir, estando al tanto de nuevas técnicas y materiales que puedan dar origen a empaques y exhibidores con nuevas características.

14.3 CLIENTES

Los clientes actuales de Estuches franco son básicamente joyerías, platerías y almacenes de venta de accesorios o bisutería. Es un mercado de negocios, y como lo definen Philip Kotler y Gary Armstrong este tipo de mercados se pueden localizar y ubicar geográficamente con mucha facilidad, el número de clientes puede llegar a ser pequeño, pero con altos volúmenes de compra, las relaciones que se establecen entre la empresa y sus clientes es muy estrecha llegando a conocer sus hábitos de consumo⁴⁸.

Los clientes de la empresa pueden llegar a tener un alto poder de negociación según el volumen de compra y de lo fácil que puedan adquirir productos similares con otro proveedor, por lo tanto hay que conocer los diferentes perfiles de clientes y el poder de negociación que tiene cada uno de estos. Con algunos en especial las joyerías más elegantes, se crea una relación comercial duradera y se fidelizan fácil con los productos si se les ofrece exclusividad y calidad. Por otro lado están los grandes mayoristas ubicados principalmente en san Andresitos y principales centros de concentración de este tipo de negocios, como el pasaje Cali en la ciudad de Cali y el centro comercial los paisas en la ciudad de Pereira, clientes con un alto poder de negociación que cambian fácilmente de proveedor al encontrar productos más económicos.

⁴⁸KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. MARKETING Versión para Latinoamérica. Pearson Educación de México. 2007. Pág. 175

14.3.1.1 Joyerías tradicionales de venta de oro.

Este es el tipo de cliente más exclusivo, prefiere calidad y diferenciación, sus empaques por lo general son sobrios, elegantes y van marcados con su logo. Las cajas plegadizas en metalizado dorado y plateado son las más utilizadas por estos clientes. Los exhibidores son forrados en materiales sintéticos de colores claros, pues ya muy pocos utilizan la pana que hace varios años se usaba en colores más tradicionales, también suelen usar piezas modulares que realcen la elegancia y exclusividad de sus vitrinas.

En Cali hay unas cuantas joyerías en el centro, pero las más reconocidas se encuentran en los centros comerciales como chipichape, Unicentro y jardín plaza. Con el tiempo debido a las tendencias del mercado empiezan a vender también joyas en otros materiales diferentes al oro, pero conservando siempre la elegancia, es por eso que en sus vitrinas ya se pueden encontrar accesorios en acero y bisutería fina.

Para las joyerías la calidad en el trabajo es indispensable y están al tanto de cada detalle en el terminado de los empaques y exhibidores, buscan constantemente renovar su exhibición y cambiar de modelos por lo cual esperan que el proveedor los asesore bien y saque nuevos productos. Una ventaja de ofrecer nuevos productos que no estén en el mercado es que se puede tener un mayor poder de negociación con este tipo de cliente, siempre y cuando se trate de productos innovadores y elegantes, pues los diseños exagerados y extravagantes no van con este tipo de negocio.

14.3.1.2 Platerías.

Al igual que las joyerías, han diversificado un poco más el tipo de joyas, vendiendo productos en acero y bisutería. Utilizan mucho las cajas plegadizas en metalizado plateado y la mayoría no marca su nombre o logo en el empaque, buscan simplicidad y practicidad en empaques y exhibidores, en estos últimos los colores oscuros resaltan más en sus vitrinas.

Son más susceptibles al precio que las joyerías, por lo que hay que ofrecerles productos de buena calidad pero un poco más sencillos, algunas tienen un gran poder de negociación pero cuando encuentran un buen proveedor es difícil que lo cambien, la Platería Ramírez en la ciudad de Cali es un claro ejemplo, maneja altos volúmenes de compra y busca que sus empaques sean diferentes a los demás negocios, pero que sean elegantes prácticos y al mismo tiempo de bajo precio

14.3.1.3 Almacenes de accesorios

Son negocios que han crecido mucho en los últimos años, como es el caso de Sol y Luna en Palmira y de muchos otros en las otras ciudades, pues sus productos son muy demandados por el mercado femenino que buscan que sus prendas de vestir vallan siempre acompañadas de un buen accesorio que combine con ella.

La decoración de sus locales es moderna con colores llamativos y originales, por lo que los exhibidores deben ir acorde a su estilo, también buscan un poco de exclusividad en los diseños a un costo razonable. En cuanto a los empaques usan las cajas plegadizas y los empaques forrados en papeles tornasoles en diferentes colores, y los almacenes más grandes y exclusivos tratan de que sus empaques sean marcados.

El poder de negociación aumenta según el tamaño del negocio, y cambian con mayor facilidad de proveedor, pues cuanto más crecen más competitivos son y por ende buscan obtener grandes descuentos en altos volúmenes de compra.

14.3.1.4 Mayoristas de platería y accesorios

En estos negocios se surten los pequeños almacenes y locales comerciales al igual que las personas que venden por su propia cuenta y no tienen local comercial. En la ciudad de Cali se encuentran en el centro por el pasaje Cali y sus alrededores, suelen ser clientes muy difíciles al momento de negociar pues el precio lo es todo para ellos, se les puede ofrecer productos de línea o estandarizados porque no buscan exclusividad. Sus volúmenes de compra son muy altos, pues más que para su propio consumo también tratan de venderles a sus clientes lo que los hace clave en la cadena de distribución, pues por medio de ellos se llega a clientes pequeños a los cuales la empresa no llega fácil directamente.

Algunos utilizan las cajas forradas en papeles decorativos para exhibir la mercancía que venden al por mayor y tenerla lista con el empaque, es una estrategia que utilizan mucho en las principales ciudades, Lo que ha hecho que la demanda de estos empaques aumente por lo que hay un gran potencial en este mercado. Hasta hace unos 2 años Estuches Franco no tenía posibilidades de competir con los empaques chinos y algunos pequeños fabricantes que venden empaques de muy baja calidad pero a muy bajo precio para poder obtener un sustento familiar, sin embargo la compra de la troqueladora y el contacto de los nuevos proveedores le permitieron mejorar su productividad y competitividad considerablemente, lo que ahora le permite tratar de llegar a este gran mercado

que sin duda alguna es muy prometedor por el volumen de empaques que se pueden llegar a vender.

14.3.1.5 Distribuidores de piedras y herrajes para joyas y bisutería

Son los encargados de distribuir todos los materiales para los fabricantes de accesorios y bisutería, normalmente son importadores directos y distribuyen en todo el país. Estos clientes utilizan cajones con divisiones para exhibir la mercancía que venden al por mayor y tienen sesiones donde exhiben también productos terminados, por lo que utilizan mucho los cuellos para exhibir sus collares y camándulas.

Estos negocios también son clave como intermediarios, porque venden tanto exhibidores como empaques a sus clientes, por lo que compran productos estandarizados en los cuales hay que darles un precio para que manejen un buen margen de utilidad.

Estos distribuidores al contrario de los mayoristas en platería y accesorios, si dan una mayor importancia a la calidad y terminado de los productos, pues llegan a un mercado de alto perfil que fabrica y vende bisutería fina.

14.4 PROVEEDORES

Las materias primas e insumos son clave para lograr productos de excelente calidad y buen precio, por eso los proveedores han sido importantes para que la empresa mejore su productividad y competitividad, pues al tiempo que se mejora la calidad de algunos materiales los precios se han mantenido muy estables incluso tienden a bajar como sucede con los cartones, cartulinas y el papel, los cuales en los 2 últimos años han bajado de precio hasta en un 20 % en el caso de los papeles finos. También cabe destacar que en la medida que el volumen de compra aumenta y las compras se hacen de contado, se pueden aprovechar buenos descuentos.

La disponibilidad de materiales e insumos para las artes gráficas aumenta cada vez más y la rivalidad entre los diferentes competidores hace que la competitividad aumente, además la ubicación geográfica de Estuches Franco es favorable por su cercanía al sector de San Nicolás en la ciudad de Cali donde se pueden aprovechar todas las oportunidades que brinda este sector, pues están ubicados varios proveedores y muchos de las litografías en donde en ocasiones

se realizan trabajos especiales de impresión que luego son transformados en la empresa para convertirlos en empaques y etiquetas.

14.4.1.1 Ashe S.A

Es un distribuidor de cartulinas, cartón y papeles, ubicado en la ciudad de Cali. Muchos de sus productos son hechos con el bagazo de la caña, lo que le da un sentido ecológico a su marca. Tiene precios fijos a los cuales les aplica descuento según el volumen de compra y además entrega la mercancía en Palmira sin costo adicional.

Tiene sus principales puntos de venta en el sector de San Nicolás y ofrece sus productos al gremio litográfico y de troquelado más importante del sur occidente colombiano, donde hay una fuerte competencia que lleva a que la rivalidad entre los distribuidores de papel y cartulina sea muy agresiva, lo que en última instancia beneficia a los consumidores.

14.4.1.2 Papeles primavera

Distribuidor de una línea muy amplia de productos para papelería ubicado en la ciudad de Bogotá, pero tiene un vendedor encargado de atender la clientela en el valle del Cauca. Llevó más de tres años encontrar este proveedor, pues luego de ensayar con diferentes empresas y productos en las ciudades de Cali y Medellín, se contactó con esta empresa que brinda una amplia gama de papeles finos que le han permitido mejorar la calidad y elegancia de los empaques forrados en papel.

La rivalidad entre las diferentes empresas de este sector no es tan agresiva en cuanto a precios debido a la marcada diferencia en las características de sus papeles, pero sin embargo sus precios son muy competitivos debido a que manejan volúmenes de ventas muy grandes, pues distribuyen grandes papelerías y almacenes como la Mardén de la ciudad de Palmira, quien le compra a diferentes proveedores, pero es el volumen de compra de estuches franco lo que le ha permitido luego de varios años pasar de comprar a estas papelerías, al distribuidor mayorista, logrando muy buenos precios.

14.4.1.3 Telas y telas

Almacén de telas ubicado en la ciudad de Medellín, es el proveedor de la pana o gamuza, materia prima primordial para la fabricación de las bolsas y estuches en

pana. Aunque hay muchas más empresas dedicadas a distribuir la pana y con precios más bajos, esta se ha convertido en el único proveedor debido a la calidad de su pana, pues es más importante la calidad que el precio, pues una pana de mala calidad puede hacer que el producto se vea como si se tratara de un empaque viejo.

Toda la pana es importada y viene de diferentes fábricas, lo que hace que los vendedores de telas tengan diferentes tipos de pana, pero este proveedor conoce las características exactas de la pana que Estuches Franco necesita y sabe con exactitud cuál es el fabricante que la provee. Por eso cambiar de proveedor de pana tiene un gran riesgo porque al despachar la mercancía le podrían mandar una calidad inferior a la requerida. Como se trata de una materia prima demasiado importante para lograr una excelente presentación en los empaques, en ocasiones hay que hacer el pedido con casi 45 días de anticipación, pues es muy escasa, situación que es desfavorable para la empresa porque debe mantener un inventario mínimo para 3 meses porque sería más costoso parar la producción por falta de materiales.

14.4.1.4 Dimacal S.A

Es el distribuidor de todos los pegantes necesarios para los diferentes materiales que se utilizan en el proceso de fabricación, y de algunos materiales sintéticos para forrar los exhibidores. Además de tener pegantes de alta resistencia y durabilidad este proveedor tiene un servicio postventa muy bueno y da asesorías sobre la manera apropiada de utilizar sus pegantes, además da un crédito de 45 días y un descuento del 3% con pago anticipado, esto debido a la fuerte rivalidad entre los distribuidores de estos materiales. Además de tener los pegantes de línea, Dimacal vende productos adaptados a la necesidad del cliente, solo basta con dar una muestra de los materiales a pegar y con su equipo de investigación desarrollan productos a la medida de la necesidad de su cliente.

Es importante contar con estos insumos de alta calidad, pues la vida útil de los empaques y exhibidores también está sujeta a la durabilidad de los diferentes puntos de pegado, por lo que la variedad de pegantes y su óptima utilización permiten hacer productos con terminados finos y duraderos.

14.4.1.5 Proquinal

Es una empresa Colombiana que fabrica y distribuye telas vinílicas a través de diferentes distribuidores como Calipso, Mauro Medina, bella tela, entre otros.

Aunque no es el distribuidor directo para el consumidor final, es importante resaltar esta empresa debido a que es líder en el mercado con productos de alta calidad que se ajustan a las necesidades de Estuches Franco, desde cuerinas hasta materiales más finos como la pranna, este último se ha convertido en el más utilizado para la elaboración de los exhibidores, por su calidad y elegancia.

Cada vez más los materiales sintéticos toman fuerza y los exhibidores fabricados en estos materiales son más apetecidos por los clientes, lo que implica que pese al aumento gradual en el costo esto no sea motivo para cambiar de proveedor, pues es la materia prima que más ha aumentado de precio en el último año, sin embargo la calidad es lo primero a tener en cuenta, además en la fabricación de un exhibidor el aumento en los precios de los materiales para forrar no aumenta mucho el costo total.

14.4.1.6 Troquelera FERPA

La mejor manera de tecnificar cualquier proceso de corte que sea manual es fabricando troqueles que disminuyan los tiempos de trabajo, los cuales con un buen uso pueden llegar a durar muchos años, pues son fabricados con materiales muy finos para que puedan resistir la presión que la maquina ejerce sobre ellos.

FERPA es una mediana empresa fabricante de troqueles metálicos para troqueladora hidráulica, ubicado en el centro de la ciudad de Cali en donde se pueden encontrar varias empresas de ese tipo con características muy similares y pocas diferencias en calidad y precio. Estos fabricantes de troqueles metálicos son clave en el sector de calzado por lo que mantienen gran cantidad de pedidos y siempre hay que realizar el pedido de compra con 15 días de anticipación.

El precio de un troquel depende del diseño y del poder de compra del cliente, para troqueles sencillos con líneas rectas el precio se calcula por centímetros de cuchilla utilizados, pero para diseños más elaborados el costo varía según la complejidad del trabajo. En cuanto al poder de compra del cliente esto se refiere a los grandes fabricantes de zapatos que demandan muchos troqueles constantemente, quienes obtienen precios y descuentos especiales.

Teniendo en cuenta que Estuches Franco no pertenece al sector del calzado y que no demanda troqueles nuevos con mucha frecuencia, tiene poco poder de negociación con este proveedor, pero esto no representa ningún problema pues el costo de estos troqueles se recupera muy rápido y los beneficios que brindan son muy grandes, mejorando la productividad considerablemente.

14.4.1.7 TRODELPAC

Microempresa dedicada a la fabricación de troqueles con armazón en madera, ubicada en el sector de San Nicolás en la ciudad de Cali. Los troqueles en madera se utilizan para las troqueladoras de quijada en la fabricación de cajas, empaques, etiquetas entre otros, la calidad y vida útil de estos troqueles depende del tipo de cuchilla utilizada en su fabricación.

Este proveedor ha sido clave no solo por los troqueles que fabrica, sino por el amplio conocimiento que tiene en el sector y por los consejos y recomendaciones que han ayudado a que Estuches Franco mejore sus procesos en la fabricación de empaques. El señor Horacio Trompeta, propietario de TRODELPAC es muy conocido en el sector con una experiencia de más de 30 años, experiencia que ha colocado al servicio de Estuches Franco, pues desde un comienzo sus asesorías fueron clave no solo en el diseño de los troqueles sino también en la compra de maquinaria, debido a su amplio conocimiento.

Estos troqueles son los que más se utilizan, pues un empaque en pana puede llegar a tener hasta 8 troqueles por referencia y los empaques más sencillos se componen de 1 o 2 troqueles, pero normalmente de varias cavidades⁴⁹ para aprovechar al máximo la capacidad de la máquina.

Los precios de estos troqueles al igual que los troqueles metálicos, también dependen de los centímetros de cuchilla utilizados en la fabricación del molde cuando es sencillo, cuando se trata de un molde más elaborado se cobra según la complejidad. Pero el costo de estos troqueles que se convierte en una gran inversión es poco comparado con el beneficio que ofrecen. Es entonces cuestión de imaginación y desarrollo de nuevos empaques todo lo que se necesita, cualquier idea nueva es diseñada en el computador, luego se hace una prueba sacando el primer modelo a mano y después de hacer todas las correcciones solo es cuestión de mandar a fabricar el troquel.

14.4.1.8 Competidores potenciales

El tipo de actividad económica la cual se dedica la empresa no está bien identificado y categorizado, pero está ligado a dos sectores diferentes; El sector tapicero y el Sector litográfico y de las artes gráficas.

Existen algunas barreras de entrada para los competidores potenciales como lo son:

⁴⁹ Se refiere al número de unidades o piezas repetidas que se pueden sacar en un solo troquel

- Una Inversión considerable en maquinaria y equipos
- Amplio conocimiento y habilidades en diferentes campos; Carpintería, troquelado, impresión, tapizado.
- Conocer a fondo el mercado y sus necesidades
- Llegar a diferentes ciudades para poder alcanzar un buen nivel de ventas
- Fuertes relaciones comerciales entre clientes y proveedores existentes
- Empresas actuales con muchos años de trayectoria y reconocimiento

Como competidores potenciales se pueden identificar algunos negocios o litografías que están en San Nicolás, porque están en condiciones de realizar algunos empaques muy similares, pues en algunas ocasiones hacen pequeñas cantidades de empaques especiales bajo pedido debido a que cuentan con la maquinaria y disponen de los materiales para la fabricación de algunos empaques como cajas plegadizas y etiquetas, entre otros. Si bien hay algunas barreras de entrada para los competidores potenciales en este caso para estas empresas serian mínimas porque disponen de todo para poder imprimir y troquelar cualquier diseño, sin embargo su marco de acción es muy amplio y no han explorado a fondo este mercado.

Otros competidores potenciales son los pequeños fabricantes en la ciudad de Cali que desarrollan una labor muy manual y artesanal por lo general en familia, con lo cual tratan de obtener un sustento para el hogar. Estos pueden significar una amenaza potencial al tecnificarse y tratar de llegar a diferentes ciudades.

Una amenaza fuerte es la de productos o empaques chinos de los cuales pueden surgir nuevo distribuidores e importadores, pues algunos mayoristas de platería y accesorios, pueden traerlos directamente, sin embargo algunos de estos productos tienen problemas de calidad y en el proceso de importación la pana interna que es de color blanco sufre de una decoloración o pigmentación que afecta su presentación.

15 ANÁLISIS DEL ENTORNO

15.1 ENTORNO ECONÓMICO

15.1.1 Eje cafetero

Compuesto por los departamentos de Quindío, Risaralda y Caldas, el eje cafetero se encuentra en medio del llamado triángulo de oro; Bogotá, Medellín y Cali, además región se encuentra en el cruce de dos de los más importantes corredores de mayor accesibilidad del país; El corredor vial que va desde Ipiales, Cali, Valle De Aburrá y el corredor vial que va desde Sogamoso, Bogotá, Buenaventura. Su ubicación geográfica tiene un gran valor geoestratégico debido a que las vías que atraviesan esta región no solo son para la comunicación y acceso regional sino también internacional.

El cultivo del café ha sido el principal producto sobre el cual gira la economía de la región, la bonanza cafetera que duró aproximadamente 30 años fue importante para el desarrollo de la región y el surgimiento y fortalecimiento de la federación nacional de cafeteros, que durante muchos años logro mantener las cuotas internacionales que garantizaban las exportaciones de café y la estabilidad de los precios, hasta 1989 donde el pacto de las cuotas regulado por el Acuerdo internacional del café se vino abajo debido a las nuevas condiciones del libre comercio⁵⁰. Desde entonces pese a los diferentes esfuerzos, la inestabilidad en el precio del café, la revaluación y la disminución en la productividad, no permitieron que la economía cafetera volviera a tener el auge y crecimiento que presentó hace más de 20 años.

La tasa de desempleo en el eje cafetero es alta comparada con la media nacional, para el 2012 Quindío presentó una tasa desempleo del 15.4%, Risaralda del 14.8% y Caldas se aproxima más a la tasa de desempleo nacional con un 10.4%, en el caso de Quindío y Risaralda si bien sus tasas de desempleo han disminuido desde el 2010 en 3 puntos porcentuales, sus capitales se ubicaron en el cuarto y

⁵⁰Elespectador.com.27 de febrero del 2013. <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/articulo-407222-de-bonanza-crisis-un-siglo-de-economia-cafetera>

quinto puesto de las ciudades con mayor desempleo en Colombia. El IPC en las capitales del Eje Cafetero para el 2012 presento una disminución con respecto al año anterior; en la ciudad de Armenia bajó 1.1 pp ubicándose en uno de las tasas más bajas con el 1.9%, Pereira presento el 2.2% y Manizales el 2.4%, con una disminución del 1.5 y 2.2% respectivamente⁵¹

Según el ICER (Informe de coyuntura económica regional) más reciente presentado por el DANE en el 2012, el PIB del 2011 en el Departamento del Quindío fue de \$4.7 billones aumentando 3.9% con relación al 2010, en Risaralda fue de \$8.7 billones con una variación positiva de 2.3% con respecto al año anterior, y en Caldas fue de \$9.0 billones con una variación del 0.5%, todos con un crecimiento menor al PIB nacional que fue del 6.6%. Entre los 3 departamentos representaron el 3.6% del PIB nacional, con una mayor participación del sector servicios. Quindío y Caldas mostraron un importante crecimiento en el sector de la construcción del 21.3 y 7.2% respectivamente, sector en el cual el departamento de Risaralda tuvo una disminución del -2.6%, mientras su mayor crecimiento fue en actividades complementarias y auxiliares al transporte. En el sector de la industria manufacturera Risaralda tuvo un aporte del 12.8% del PIB, Caldas del 12.5% y Quindío el 6.6%, una participación baja pese a presentar un aumento del 7.5% en este sector. La participación del comercio en el PIB fue del 8% en Quindío, 4.4% en Caldas y 5.4% en Risaralda, presentando un aumento del 1.6, 4.1 y 6.4% respectivamente. ⁵².

El crecimiento del sector de la construcción se ve reflejado en el crecimiento urbano, el mejoramiento de las vías, los sistemas de transporte y la apertura de nuevos centros comerciales. En armenia por ejemplo antes del 2004 no se contaba con centros comerciales de gran magnitud, pero ese año se inauguró el centro comercial Portal del Quindío, en el 2011 el centro comercial Unicentro y en el 2013 el centro comercial La 14, representando un gran avance para la ciudad. En Manizales con la puesta en marcha del cable se ha unido el centro de la ciudad con la terminal de transportes y en enero del 2014 comenzó a funcionar la estación del cable hasta Villa María, comunicando el centro de Manizales con el parque principal del pueblo.

⁵¹ Informe de coyuntura económica regional 2012. DANE-Banco de la Republica. Septiembre del 2013.

http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/quindio_icer__12.pdf

http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/ICER_Risaralda_2012.pdf

http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/ICER_Caldas_2012.pdf

⁵² Ibid.

Con la propuesta de la construcción de la doble alzada Cajamarca-Calarcá-La Paila, se espera potencializar el Quindío como un eje logístico estratégico lo que traería grandes ventajas no solo para el departamento sino también para las regiones cercanas y sería un avance importante en infraestructura además del túnel de la línea que ya está en proceso.

El Eje Cafetero tiene unas ventajas comparativas importantes con respecto a otras regiones del país: Ubicación geográfica estratégica, suelos fértiles y adecuados para diversos cultivos, y vías de acceso en óptimas condiciones y doble calzada. Sin embargo estas ventajas aun no son suficientes para que la industria tenga un crecimiento y desarrollo importante que permita jalonar la economía y generar mayores fuentes de empleo.

15.1.2 Valle del cauca

El Valle del Cauca es un departamento que se destaca por su vocación industrial y el desarrollo de la agroindustria, impulsado por la industria azucarera; los ingenios ubicados en el Valle del Cauca, representan el 71% de ingenios del país y fabrican casi todo el azúcar producido en Colombia⁵³. El departamento posee una ubicación geográfica estratégica para las actividades de exportación, La capital del departamento se encuentra a 142 kilómetros del Puerto de Buenaventura, constituyendo una salida rápida hacia los mercados mundiales de la Cuenca del Pacífico. Además de representar una plataforma importante para el comercio exterior, también abastece el mercado interno, pues su ubicación privilegiada le permite llegar al mercado doméstico del país debido a que con Bogotá y Medellín conforman el triángulo de oro, la zona más dinámica del país que aporta cerca del 55% del PIB y representa el 45% de la población Colombiana⁵⁴.

La tasa de desempleo en el valle del cauca para el 2012 fue de 14.3% disminuyendo 1.1pp con respecto al 2011, pero ubicándose muy por encima de la tasa nacional que fue de 10.4%; el IPC bajó 1.3 puntos porcentuales con respecto al 2011, ubicándose en 1.9% por debajo del IPC nacional que fue de 2.4%⁵⁵. El comportamiento del PIB del departamento en el 2011 fue positivo, con un incremento del 4.6% logrando \$58.615 miles de millones, pero con 2pp por debajo de crecimiento nacional que fue del 6.6%. la rama más dinámica que presentó un mayor crecimiento fue la explotación de minas y canteras en un 13.8% Los

⁵³ DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Valle del Cauca, ICER 2011.

⁵⁴ <http://www.investpacific.org/node/1350>

⁵⁵ Bogotá, D.C., 25 de mayo del 2012. Cuentas departamentales - base 2005, resultados PIB departamental, 2009 y 2010. DANE.

subsectores económicos con mayor participación en el PIB fueron el de actividades inmobiliarias y alquiler de vivienda con un 12.8%, seguido del resto la industria con un 10.3%, actividades de servicios a las empresas el 8.9%, comercio el 7.3%. Estos 4 subsectores económicos representaron el 39.3% del PIB de la región.

Al analizar el comportamiento económico del Valle del Cauca se observa que el sector terciario y la industria han sido los más importantes sectores que impulsan la economía de la región. La tendencia del aumento en el sector terciario de la economía es un fenómeno global producto de un mayor poder adquisitivo de la población que puede acceder a estos servicios.

15.2 ENTORNO POLÍTICO

15.2.1 Apoyo al desarrollo de las microempresas en Colombia

Teniendo en cuenta que las microempresas tienen un gran impacto en la economía nacional, es fundamental que el gobierno brinde las garantías para que estas empresas puedan ir avanzando y seguir generando empleo, muchas de ellas convirtiéndose en pequeñas y medias empresas. La ley 905 del 2004⁵⁶ para la promoción del desarrollo de las micro, pequeñas y medias empresas creó el sistema nacional de apoyo a las Mipyme con el objetivo de *“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”*⁵⁷. Este sistema nacional de apoyo a las Mipyme está integrado por el Ministerio de comercio, industria y turismo, Ministerio de protección social, Ministerio de agricultura, departamento nacional de planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo nacional de garantías y Finagro.

Como parte de este proceso de fomento al emprendimiento, en el 2010 se creó la ley 1429 de Formalización y generación de empleo para incentivar la formalización de las pequeñas empresas y brindar beneficios por medio de programas de desarrollo empresarial con los cuales se ofrecen acompañamiento a estas empresas y ayuda no solamente financiera sino también de apoyo técnico y asesoría especializada, además de tener la opción de tener algunos beneficios tributarios al incluir dentro del personal de la empresa personas desplazadas o

⁵⁶ PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA.

<http://web.presidencia.gov.co/leyes/2004/agosto/Ley%20No.%20905.pdf>

⁵⁷ MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO.

<http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=12166>

con algunas discapacidad física⁵⁸. Sin tener como prioritario el hecho de recibir algún beneficio económico, si es importante para una microempresa como Estuches Franco brindar oportunidades de trabajo a personas con discapacidad física en especial aquellas con problemas en sus extremidades inferiores, pues algunas actividades muy manuales que se desarrollan en la empresa pueden ser realizadas por estas personas sin ningún problema, esta es una razón más para crecer y generar empleo a personas que tienen menos oportunidades de obtener un empleo.

Como parte de las iniciativas gubernamentales para apoyar el fortalecimiento de las micro y pequeñas empresas, el gobierno aprobó el 20 de agosto del 2013 la ley 1676 que regula las garantías mobiliarias que permitirán a estas empresas acceder a créditos formales de bajo costo, todo esto posible al poder tener como garantía mobiliaria bienes de su unidad productiva como: inventarios, cuentas por cobrar, maquinaria, ganado, cosechas futuras, entre otros bienes muebles. Esta ley le permitirá a los pequeños empresarios que no poseen bienes inmuebles, respaldar sus préstamos con los bienes propios de la empresa y que antes no se tenían en cuenta, para lo cual se crearía un registro único de garantías mobiliarias y un trámite de ejecución especial de la garantía para acelerar estos procesos y no tener mayores inconvenientes para poder acceder a este beneficio⁵⁹.

Queda claro que existen leyes para promover el emprendimiento y el desarrollo de las pequeñas empresas del País, sin embargo la solución no está solamente en la ley que queda plasmada sobre el papel, sino también en la verdadera aplicación y ejecución de la misma sin muchos inconvenientes, siendo necesaria la verdadera coordinación y trabajo en equipo entre todos los entes gubernamentales y en especial el trabajo de las cámaras de comercio junto con los empresarios para que se acojan a estos beneficios.

15.2.2 Tratados de libre comercio

Los últimos TLC que el país ha firmado y tiene vigentes en especial el TLC con estados unidos, son un reto para las empresas colombianas, que además de defender su mercado local deben luchar por internacionalizarse y ser más competitivas, todo esto por medio de la tecnificación y mejoramiento de sus procesos, hasta el momento no se ha encontrado ninguna afectación negativa más bien se encuentran algunas oportunidades con la llegada de materias primas de menor precio, esto se ha visto reflejado en el precio de las cartulinas y papeles

⁵⁸ PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>

⁵⁹

<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201676%20DEL%2020%20DE%20AGOSTO%20DE%202013.pdf>

decorativos estos últimos no por la importación de los mismos, sino por los avances tecnológicos que los proveedores han logrado en los últimos años, todo esto impulsado por la internacionalización y apertura de nuevos mercados, la cartulina conocida por el nombre de propalcote 250 gr por ejemplo, ha tenido una disminución significativa al pasar de \$600 por pliego en promedio a \$500 en el último año. La maquinaria que proviene de Estados Unidos y Europa es de mejor calidad que la asiática, las troqueladoras italianas tienen mejor acogida en el mercado e incluso los técnicos prefieren reparar estas máquinas a comparación de las chinas, casos en los cuales rechazan el trabajo, por eso estos acuerdos traen grandes oportunidades para adquirir maquinaria de mejor calidad a un buen precio.

Los posibles acuerdos comerciales con los países asiáticos representan para la empresa tanto amenazas como oportunidades, pues las gamuzas o panas también llamadas por algunos proveedores como pana japonesa, tienen su origen desde los países asiáticos, sería posible que estos acuerdos permitieran obtener una disminución en los precios de estas materias primas. Por otro lado estos acuerdos podrían facilitar el acceso de los estuches chinos al país, los cuales si significan una gran amenaza para la empresa que debería estar preparada para hacerles frente y competirles o podría llegar a comercializar algunos de estos productos y tener un portafolio más amplio de productos, todo es cuestión de lo que sea más conveniente para la empresa y para la generación de empleo que es un objetivo importante para generar un impacto en la comunidad.

La empresa puede contrarrestar las posibles amenazas de los diferentes TLC o acuerdos comerciales, aprovechando al mismo tiempo las ventajas de conseguir materia prima y maquinaria de mejor calidad a menor precio.

15.2.3 Libre competencia y protección de la propiedad intelectual

Para proteger a los consumidores y a las empresas que puedan ser víctimas de competencia desleal existe la ley 256 de 1996 en la cual se contemplan todas las acciones que hacen parte de la competencia desleal y que están prohibidas por la legislación colombiana; actos de desviación de clientela con engaños, confusión, desacreditación de la competencia, actos de imitación exacta y minuciosa de los productos que genere confusión acerca de la procedencia empresarial de los mismos, acuerdos anticompetitivos, abuso de posición dominante, entre otros⁶⁰.

⁶⁰ SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO. <http://www.sic.gov.co/que-es-la-proteccion-a-la-competencia>

La ley 1340 de 2009 designó a la Superintendencia de Industria y Comercio como la autoridad nacional en materia de competencia para mantener la libre competencia, estando al tanto de los casos de competencia desleal y efectuar las sanciones correspondientes.

Los derechos de la propiedad intelectual se dividen en derechos de autor y propiedad industrial, siendo esta última la que concierne a la protección sobre ideas aplicables en cualquier actividad del sector productivo o servicios, para poder acceder a esta protección se debe realizar un registro formal en la superintendencia de industria y comercio. El máximo ente a nivel mundial en tema es la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual y la mayoría de países elaboran su legislación teniendo en cuenta los acuerdos y tratados de esta organización, para facilitar la solución a los pleitos jurídicos por fuera de sus territorios. La decisión 486 de 2000 de la Comisión Andina contiene la legislación correspondiente para la protección de patentes.

En el sector de las artes gráficas y fabricación de empaques existe una gran variedad de productos muy parecidos de uso genérico, como etiquetas, empaques plegadizos y bolsas en papel que no están ni pueden ser patentados, por lo que sacar al mercado productos de este tipo no tiene ninguna restricción, excepto cuando se trata de suplantación de marca, pues estos productos que se utilizan como empaque y exhibición normalmente llevan publicidad que ante todo no debe violar la ley en cuanto a protección de Marcas.

Es entonces mediante una competencia sana como las empresas deben interactuar en el mercado, dentro de las condiciones naturales de la libre competencia donde cada empresa tiene derecho de tratar de aumentar su clientela y captar la atención de los clientes de las otras empresas mientras sea dentro del marco legal, pues nadie es dueño de los clientes y es por medio de la competencia como se mejora la calidad y precio de los productos.

15.3 ENTORNO CULTURAL

La importancia y el valor que se le da a la familia y la religión, especialmente la católica que hasta la constitución de 1991 fue reconocida como credo oficial, al punto de ser denominado como el país del sagrado corazón hasta esa época, han influido en la cultura colombiana y en regiones como el Eje cafetero donde las costumbres paisas del viejo caldas, aun dejan sus huellas en la idiosincrasia de la población, y en el valle del cauca, tierra de gente amable y alegre. Sin lugar a dudas las celebraciones de las diferentes fiestas y ocasiones especiales como; Día de la madre, día del padre, amor y amistad, navidad, bautizos, matrimonios entre otros, permiten el desarrollo de las actividades de la empresa, pues es precisamente en estas ocasiones y celebraciones donde más se demandan obsequios que deben llevar un buen empaque, también es cuando los locales comerciales tratan de que su mercancía este lo mejor exhibida posible para atraer la mirada de los clientes.

Debido a la naturaleza del mercado en el cual Estuches Franco comercializa sus productos, hay 3 temporadas importantes, la primera en mayo, la segunda en septiembre y la última en diciembre, donde se disparan las ventas, especialmente de empaques, y es en estas temporadas donde se pueden ganar más clientes nuevos, pues quien este mejor preparado para atender las necesidades del mercado y darles solución es quien se gana su confianza para seguir realizando negocios, pues los productos importados en varias ocasiones no alcanzan a llegar para estas temporadas en especial para fin de año, y los fabricantes más artesanales y que tienen menos capacidad de producción no alcanzan a cubrir la demanda que sus clientes habituales requieren. El desarrollo de escenarios deportivos en los colegios y la premiación por medio de medallas y trofeos al igual que la celebración de grados también favorecen el aumento de la demanda de empaques para este tipo de ocasiones.

En el 2013 También se presentó una oportunidad importante con el aumento en la demanda de argollas de matrimonio el cual impulso las ventas de estuches para estas joyas, Pese a que los datos estadísticos muestran una disminución del 4.62% de los matrimonios en el valle del cauca aunque a nivel nacional hubo un aumento del 1.87% según el Superintendente de Notariado Jorge Enrique Vélez⁶¹.

⁶¹ DINERO.COM. Más matrimonios que divorcios. 28 de diciembre del 2013.
<http://www.dinero.com/actualidad/nacion/articulo/mas-matrimonios-divorcios-2013/190175>

En general, con el aumento de fiestas de quince años, grados y diferentes celebraciones en general, además de las temporadas principales, se pueden encontrar grandes oportunidades para lograr una mayor penetración del mercado y ganar participación.

15.4 ENTORNO ECOLÓGICO

La responsabilidad con la naturaleza es una obligación de todas las empresas y es parte del trabajo del Ministerio del medio ambiente, velar por el buen uso de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente. Durante la cumbre del G8 en junio del 2004 se dio a conocer la iniciática de las 3R, propuesta por el primer ministro de Japón, Koizumi Junichiro, con el fin de lograr una sociedad orientada hacia el reciclaje⁶²; desde entonces se ha popularizado esta iniciativa por parte de varias organizaciones, como **Greenpace**. Las 3R consisten en: Reducir, reutilizar y reciclar.

Reducir el uso de bienes y energía innecesarios, evitando la utilización de procesos que demanden demasiada energía y contaminación, al igual que el uso de embalajes y empaques innecesarios. Reutilizar los materiales dándoles una segunda vida útil antes de desecharlo, es muy común en las oficinas reutilizar el papel que ya se ha imprimido para evitar su desperdicio y uso innecesario. Por último y no menos importante está el reciclaje de los residuos sólidos para facilitar que estos sean reutilizados por la industria como materia prima en los procesos de producción.

En el sector de las artes gráficas, donde Estuches Franco obtiene varias de sus materia primas, se pueden encontrar diferentes papeles, cartulinas y cartones que son producto de materiales reciclados, algunos también a base del bagazo de la caña de azúcar. Es posible contribuir al cuidado del medio ambiente, utilizando gramajes más pequeños de cartón o cartulina en los productos disminuyendo el uso de material innecesario, pero conservado la calidad. También es importante llevar a cabo un buen reciclaje, pues en la empresa se trabajan diferentes materiales que hacen necesaria una separación de los mismos para su reciclaje; Cartulina, papel, cartón, madera, aluminio, plástico, entre otros, Algunos más difíciles de reciclar y separar, como es el caso de algunas cartulinas que tienen un proceso de plastificado, siendo responsabilidad de la empresa desprender el

⁶² WIKIPEDIA. http://es.wikipedia.org/wiki/Regla_de_las_tres_erres

plastificado para que la cartulina pueda ser reciclada, proceso que en la mayoría de ocasiones no se realiza y estos materiales van a parar a la basura.

Teniendo en cuenta el aumento de las iniciativas a favor del medio ambiente, existe la posibilidad de que cada vez sea más frecuente por parte de los consumidores, exigir el uso de empaques ecológicos o incluso disminuir su utilización; Por lo tanto se debe trabajar en procesos y materias primas amigables con el medio ambiente, y puede ser parte de una buena estrategia promover estos productos y sus bondades para con la naturaleza.

15.5 ENTORNO TECNOLÓGICO

Los avances tecnológicos permiten que las empresas puedan mejorar su productividad a través del mejoramiento de los diferentes procesos y técnicas de trabajo, la tecnología influye tanto en las relaciones con proveedores y clientes, como en los procesos internos de una empresa; puede significar una amenaza para las empresas que no se adapten y dejen que la competencia les lleve ventaja, pero también puede significar una gran oportunidad cuando se sabe utilizar a favor. Aunque la empresa Cuenta por ahora con maquinaria y conocimientos necesarios para sostenerse en el mercado, puede acceder a nuevas tecnologías que le permitan desarrollar nuevos productos no solo para consolidarse en el mercado actual, sino también para penetrar nuevos mercados.

Muchos de los estuches importados al país tienen características difíciles de igualar debido a la tecnología utilizada para su fabricación y a los materiales empleados, sin embargo es posible comenzar a utilizar diferentes materiales y diseñar nuevos modelos utilizando procesos diferentes al troquelado en cartón y armado de cajas de madera. Una alternativa son las máquinas de inyección de plástico o termoformadoras que permiten hacer empaques plásticos en diferentes materiales como, poliéster, polipropileno, PVC entre otros, que marcarían la diferencia en la presentación de los estuches con materiales que permiten dar mejores terminados, fabricando no solo estuches para joyerías, sino también para llaveros, medallas, placas y lapiceros, y en general una gran variedad de empaques para diversos usos.

Grafica 15 Estuches en forma de muñecos



FUENTE: <http://www.spabox.es/estuches-joyeria/coleccion-mu%C3%B1ecos/>

En el mercado es posible encontrar maquinas termo formadoras de diferentes tamaños y precios, acorde a las necesidades de cada empresa, también hay proveedores de los materiales para estos procesos, en Cali por ejemplo, encontramos la empresa PLASTILAM LTDA. Que ofrece un amplio portafolio en materiales para el proceso de termoformado. También es posible adquirir maquinas engomaduras para tecnificar algunos procesos de armado y pegado de cajas que en su mayoría son muy manuales, incluso estas máquinas son fabricadas bajo medida y especificaciones especiales.

Un avance tecnológico muy utilizado en la industria, es el corte en láser o troquelado digital; proceso de corte realizado a través de láser dirigido por un sistema computarizado. Esta técnica de trabajo se utiliza sobre varios materiales como cuero, madera, acrílico, entre otros, permitiendo realizar cortes con algunas necesidades específicas para evitar la fabricación de troqueles y moldes cuando se trate de cortes exclusivos que no requieren ser estandarizados, además permite el grabado sobre diferentes superficies. A pesar de las grandes prestaciones se trata de máquinas costosas a las cuales sería difícil acceder por el momento, pues hay una oferta de máquinas muy asequibles pero de calidad muy regular y un bajo rendimiento, pero seguramente gracias al avance de la ingeniería en la tecnología de corte y al libre comercio, en el futuro sea posible adquirir con mayor facilidad este tipo de máquinas⁶³.

⁶³ KLEMM Marcus. Cómo adaptar la tecnología de corte láser actual a los requisitos de la aplicación. Julio de 2009. <http://www.empaque.com/temas/Como-adaptar-la-tecnologia-de-corte-laser-actual-a-los-requisitos-de-aplicacion+5071141>

Con la implementación de las TICs las empresas en la actualidad tienen todas las herramientas posibles para ampliar su cobertura geográfica y llegar a nuevos mercados, brindando un mejor servicio a través de un contacto permanente con sus clientes; El uso de las páginas web, las diferentes aplicaciones para comunicarse por medio de los Smartphone que permiten comunicarse ya sea por medio de mensajes o video llamadas. También hay mayor eficiencia al momento de realizar transacciones bancarias gracias a los portales virtuales que agilizan los diferentes procesos y permiten estar al tanto de todos los movimientos y transacciones.

Es mediante el uso eficiente de todas las herramientas tecnológicas, como una empresa se puede ir modernizando poco a poco, aun contando con una maquinaria importante siempre existirán nuevas tecnologías no para desplazar los procesos habituales y desechar los equipos existentes, sino para optimizarlos y brindar nuevas alternativas al servicio de la innovación; Tecnologías que si bien tienen un costo importante, también pueden aportar una mayor rentabilidad suficiente para compensar su compra.

16 ANÁLISIS DOFA

Para este análisis primero se identificaron las debilidades y fortalezas que tuvieran un mayor impacto en la empresa, para poder realizar la Matriz EFI (Matriz de evaluación de factores internos), luego las oportunidades y amenazas para la matriz EFE (Matriz de evaluación de factores externos). El proceso para la elaboración de las dos matrices fue el siguiente:

Enumerar mínimo 10 factores entre debilidades y fortalezas para la matriz EFI y mínimo 10 entre oportunidades y amenazas para la matriz EFE, a cada uno se la asigna un valor entre 0 y 1 según su importancia para el éxito de la empresa en la industria, la suma de todos los valores debe ser igual a 1, luego se califica cada elemento.

En la matriz EFI la calificación es; 1 para una debilidad mayor, 2 para una debilidad menor, 4 para una fortaleza mayor y 3 para una fortaleza menor. Al multiplicar el peso de cada factor por su calificación. Si los totales ponderados están por debajo de 2.5 significa que la empresa es débil internamente y superior de 2.5 indican una posición fuerte⁶⁴

En la matriz EFE se califica si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia con respecto al factor en cuestión, donde 4 significa una respuesta superior, 3 una respuesta superior a la media, 2 una respuesta media y 1 una respuesta mala. Un promedio ponderado de 4 que podría ser el valor ponderado más alto, significa que la empresa está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su entorno, aprovechando con eficacia las oportunidades y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas. Un resultado ponderado de 1 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas, un resultado de 2.5 representa el valor promedio⁶⁵.

⁶⁴ FRED R, David. Conceptos de administración Estratégica (quinta edición). Prentice Hall Hispanoamérica S.A, 1997, pág. 184

⁶⁵ *Ibíd.* Pág. 144

16.1 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS

16.1.1 Debilidades

- 1. Falta un buen proceso de selección de personal, con el cual se pueda definir si es apto para realizar labores manuales de forrado y terminado:** El último proceso para elaborar un estuche o un exhibidor es el más importante, pues un buen terminado es crucial para lograr un producto de buena calidad y presentación, por ello la importancia de reclutar el personal idóneo, pero la empresa no cuenta con un proceso adecuado para poner a prueba las aptitudes de los aspirantes.
- 2. La empresa no cuenta con un manual de funciones:** La ausencia de un manual de funciones hace muy complejo el proceso de incorporar al personal nuevo en su puesto de trabajo.
- 3. No hay página WEB para mostrar el portafolio de productos de la empresa:** Sería más sencillo para los clientes potenciales acceder a la página de la empresa y conocer todo el portafolio de productos, antes de contactarse con el vendedor, esto permitiría a los interesados encontrar la empresa con facilidad en la Web.
- 4. No se ha logrado innovar empaques finos que cumplan las expectativas de los clientes más exigentes:** Durante muchos años las joyerías finas han utilizado los estuches de pana y aunque aún hay una demanda importante de estos productos, algunos clientes piden algo más novedoso y elegante para las joyas más finas, si bien la empresa ha trabajado en ello, aun no logra acertar con un buen producto.
- 5. Falta diversificar en la línea de empaques:** Aunque el portafolio de productos es amplio, este se ha limitado al mercado inicial; joyería, platerías y bisuterías, desarrollando empaques solo para este tipo de cliente, cuando hay diferentes tipos de almacenes y negocios comerciales que demandan diferentes estilos de empaques.
- 6. Gerente y propietario con sobrecarga de funciones:** Debido al conocimiento general que tiene de la empresa hay algunas labores que

aún no logra delegar además, está al tanto de la administración, de las ventas y de las compras.

16.1.2 Fortalezas

- 1. Capacidad de producción instalada suficiente para cubrir una mayor demanda:** Si bien se ha logrado crecer en los últimos años aún es posible aumentar el número de clientes sin tener contratiempos en la producción, además también se lograría una disminución en los costos de producción.
- 2. Amplio portafolio de productos en estuches y exhibidores para diferentes tipos de cliente:** Se atienden las necesidades específicas de distintos negocios o almacenes, tanto mayoristas como minoristas de platería, joyería, y bisutería. Ofrecer las dos líneas de producto, exhibidores y estuches le da a la empresa una mayor ventaja sobre los competidores que en su mayoría se dedican solo a una de las dos, pues en temporada alta la demanda de empaques aumenta, mientras en temporada baja se reciben más contratos y pedidos de exhibidores.
- 3. Alta productividad y competitividad en la elaboración de cajas plegadizas y estuches forrados en papeles decorativos:** en los 2 últimos años la empresa ha comenzado a ganar mayor participación en el mercado en este tipo de empaques, debido al desarrollo de mejores procesos y técnicas de trabajo.
- 4. Uso óptimo de las materias primas con el mínimo desperdicio:** Debido a la variedad de productos y al tamaño de algunos de ellos, se hace posible aprovechar al máximo la materia prima, pues el sobrante en la mayoría de ocasiones es reutilizado.
- 5. Contacto directo y retroalimentación constante con los clientes a través de Whatsapp, Facebook, y video conferencias:** Las video conferencias, el Facebook y en especial el Whatsapp, facilitan la gestión comercial por medio de una comunicación constante, prestando un servicio rápido y efectivo. Con estas herramientas se puede asesorar y responder mejor a todas las inquietudes de los clientes, ganando tiempo y economizando costos.

- 6. Eficiencia en los tiempos de entrega de la mercancía:** Los productos estandarizados se despachan máximo al siguiente día de recibir el pedido, 3 días después si son estampados y para los exhibidores que son bajo medidas y parámetros especiales se manejan tiempos de entrega de 8 a 20 días según el tamaño y dificultad de los modelos a fabricar. Para los exhibidores la competencia tiene tiempos de entrega superiores a 30 días.
- 7. Buen clima organizacional:** En la empresa se confía en las capacidades del personal y se tienen en cuenta sus opiniones, el ambiente de trabajo es tranquilo, se promueve el respeto y trabajo en equipo.

16.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 6 Matriz de evaluación de factores internos (Estuches Franco)

MATRIZ EFI			
FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. Capacidad de producción instalada suficiente para cubrir una mayor demanda	0,12	4	0,48
2. Amplio portafolio de productos tanto en exhibidores como en estuches	0,06	3	0,18
3. Alta productividad y competitividad en la elaboración de cajas plegadizas y estuches forrados en papeles decorativos	0,14	4	0,56
4. Uso optimo de las materias primas logrando el mínimo desperdicio	0,04	3	0,12
5. Contacto directo y retroalimentación constante con los clientes a través de Watspp, Facebook y video conferencias.	0,1	3	0,3
6. Eficiencia en los tiempos de entrega de la mercancía	0,06	4	0,24
7. buen clima laboral	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			0
1. Falta un buen proceso de selección de personal para las actividades manuales.	0,1	1	0,1
2. La empresa no cuenta con un manual de funciones.	0,04	2	0,08
3. No hay página WEB para mostrar el portafolio de productos de la empresa	0,04	2	0,08
4. No se ha logrado innovar empaques finos que cumplan las expectativas de los clientes más exigentes.	0,14	1	0,14
5. Falta diversificar en la línea de empaques.	0,04	1	0,04
6. Gerente y propietario con sobrecarga funciones.	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,62

FUENTE: Elaboración propia

El resultado de 2.62 está por encima de la media con una pequeña diferencia de 0.12 puntos, lo cual indica que la empresa debe seguir trabajando para lograr un mayor fortalecimiento.

16.2 IDENTIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

16.2.1 Amenazas

- 1. Estuches y empaques importados:** Los estuches chinos son los más comunes en el mercado debido a precios bajos, aunque con el paso de los años la diferencia en precios con respecto a los productos nacionales ha disminuido, aún hay algunos estilos de estuches que debido a las características técnicas y los procesos por medio de los cuales son manufacturados dificultan que los productos locales puedan igualarlos. Esta amenaza se agudiza con los posibles tratados de libre comercio con los países asiáticos.
- 2. Escasez de pana o gamuza de buena calidad:** cada vez se dificulta más conseguir pana de buena calidad, teniendo que realizar grandes compras con mucho tiempo de anterioridad, lo que requiere de mayor inversión afectando la liquidez.
- 3. Clientes con alto poder de negociación:** En los empaques más estandarizados que no tienen mayor diferenciación y que compiten con los productos importados especialmente chinos, los clientes tienen un alto poder de negociación, pues hay una mayor oferta y competencia que los favorece y les brinda más alternativas para regatear y conseguir mejores precios, además entre mayor sea el volumen de las compras y la frecuencia con la que se realicen, mayor será el poder de negociación del cliente.
- 4. Competencia agresiva y posible entrada de nuevos competidores:** La presencia de varios competidores en el mercado lleva a la disminución de precios y permite que los consumidores tengan más oportunidades para elegir y exigir mejores productos y servicios. La posible entrada de competidores, normalmente distribuidores o vendedores de empaques importados, pues hay más barreras de entrada para fabricantes.
- 5. Contrabando:** La entrada de productos de contrabando afecta diferentes sectores, y en la industria de empaques como en muchas otras, hay mercancía de contrabando que se camufla con la que si cumple con todos los requisitos legales de importación, no se tiene un dato exacto, pero si hay una marcada diferencia entre los precios de los productos importados

de manera legal, y los de algunos productos de dudosa procedencia que se ofrecen en el mercado.

16.2.2 Oportunidades

1. **Disminución de precios en materias primas:** La disminución en precios de materiales como; cartón, cartulina, papeles, aluminio, y la estabilidad de precios en general, permiten una disminución en los costos incluso con materiales de mejor calidad. En la actualidad hay una mayor productividad y competitividad debido a la globalización y entrada de productos importados, al mejoramiento de los procesos y a la reutilización de materiales como el bagazo de la caña de azúcar para la producción de papel y cartón. Además la tasa de cambio para el 2014 según los analistas no presentara una mayor devaluación del peso colombiano con respecto al dólar, debido al optimismo en el crecimiento de la inversión extranjera que equivale al 4.5% del PIB y al ingreso de divisas al país, el cual según los expertos no se detendrá⁶⁶.
2. **Aumento de la demanda en temporadas y ocasiones especiales:** La demanda de empaques se incrementa en los meses de mayo, septiembre y diciembre, por lo cual la empresa debe estar bien preparada con una buena reserva de producción, pues es en estas temporadas que se pueden atraer nuevos clientes. La línea de exhibidores por el contrario, presenta una mayor demanda en temporadas bajas, porque los clientes tienen más tiempo para organizar sus locales.
3. **Ingreso al país de maquinaria y tecnología a precios más bajos:** Las tecnologías y maquinaria cada vez presentan un mayor avance y son más asequibles, por eso es posible ir tecnificando las pequeñas empresas con equipos a la medida de sus necesidades.
4. **Políticas de apoyo a la microempresa:** Es parte de las políticas del gobierno, apoyar a la pequeña empresa y brindar todas las alternativas para su desarrollo, porque un gran porcentaje del sector empresarial está conformada por este tipo de empresas.

⁶⁶ La economía en 2014. 17 de diciembre del 2013. Dinero.com. <http://www.dinero.com/edicion-impresia/informe-especial/articulo/proyecciones-economicas-para-2014/189456>

- 5. Crecimiento de los almacenes de bisutería y accesorios en el Valle del cauca, Quindío y Risaralda:** Estos se dividen en almacenes mayoristas de piedras y herrajes que abastecen negocios más pequeños y almacenes de venta al por menor que ofrecen un amplia gama de productos en joyería y accesorios; entre los primeros se encuentran empresas como Rómulo Montes y Pelgy de la ciudad de Cali, La casa del artesano en Armenia, Fantasy en Pereira, entre muchos otros, y como minoristas encontramos almacenes como Sol y luna de la ciudad Palmira y Divas Fantasy de la ciudad de Armenia, los cuales comenzaron como pequeños almacenes y en poco tiempo mostraron un gran crecimiento. Este tipo de negocios demanda empaques que pueden ser estandarizados y comercializados al por mayor, con precios bajos, pero con un alto margen de rentabilidad puesto que su producción es en grandes cantidades. También requieren exhibidores, generalmente cuellos para collares en su mayoría de color negro y blanco.
- 6. Incremento de las ventas en el último trimestre del 2013:** Este trimestre en particular mostro un mejor comportamiento en las ventas, especialmente en el Eje Cafetero; en Pereira por ejemplo las ventas se incrementaron un 20% con respecto al mismo trimestre el año anterior.

16.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Tabla 7 Matriz de evaluación de factores externos (Estuches franco)

MATRIZ EFE			
FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICA- CION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
1. Disminución de precios en materias primas	0,14	4	0,56
2. Aumento de la demanda en temporadas y ocasiones especiales	0,14	4	0,56
3. Ingreso al país de maquinaria y tecnología a precios más bajos	0,08	2	0,16
4. Políticas de apoyo a la microempresa	0,06	1	0,06
5. Crecimiento de los almacenes de bisutería y accesorios, en Quindío, Risaralda y Valle del Cauca	0,1	3	0,3
			0
AMENAZAS			
1. Importación de estuches y empaques	0,12	3	0,36
2. Escasez de pana o gamuza de buena calidad	0,1	3	0,3
3. Alto poder de negociación de los clientes	0,08	3	0,24
4. Competencia agresiva y posible entrada de nuevos competidores	0,1	4	0,4
5. Contrabando	0,08	1	0,08
TOTAL	1		3,02

FUENTE: Elaboración propia

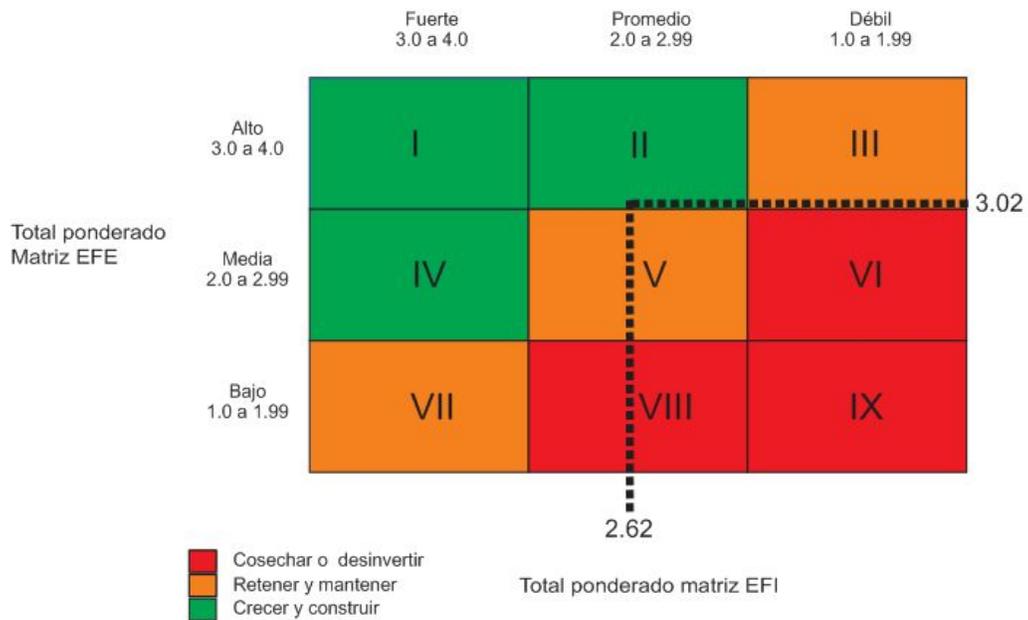
El resultado de esta matriz muestra que la empresa está por encima de la media, lo que representa que con las estrategias empleadas de alguna manera se está aprovechando las oportunidades y contrarrestando las amenazas, pero es necesario emplear estrategias más eficientes para lograr una posición más fuerte.

16.3 MATRIZ INTERNA-EXTERNA

La matriz IE se basa en dos dimensiones que son clave, en el eje X se colocan los totales ponderados de la matriz EFI y en el eje Y los totales ponderados de la matriz EFE, En los 2 ejes, tanto el de la matriz EFE como la EFI un puntaje de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil, de 2.0 a 2.99 se considera promedio y entre 3.0 y 4 es fuerte. La matriz se divide en 3 grandes espacios, cada uno con diferentes implicaciones estratégicas; el primero lo componen las celdas I, II y IV que indican una posición fuerte (crecer y construir) donde las estrategias más convenientes son las intensivas (Penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo de producto) o las estrategias integrativas (Integración hacia adelante, integración hacia atrás e integración horizontal). El segundo espacio lo componen Las celdas III, V y VII (Retener y mantener) donde las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de producto son las más empleadas. En el tercer puesto están las celdas VI, VIII y IX (cosechar o desinvertir), en esta posición las estrategias más convenientes son las de atrincheramiento (reducir el tamaño o diversificación de las operaciones), desinversión e incluso la liquidación de la empresa⁶⁷. En Estuches Franco tenemos que los ponderados de la matriz EFE y la matriz EFI se cruzan en el espacio I (Crecer y construir) aunque muy cerca del espacio V (retener y mantener); En esta posición se pueden emplear estrategias de penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto o diversificación concéntrica, para lograr un mayor fortalecimiento interno y aprovechamiento de oportunidades.

⁶⁷ *Ibíd.* Pág.209

Grafica 16 Matriz interna-externa (Estuches Franco)



FUENTE: Elaboración propia con base en: FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. 1997

16.4 MATRIZ DE ESTRATEGIA

La matriz de estrategia o matriz DOFA es una herramienta que ayuda a desarrollar 4 tipos de estrategias; Estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. El principal objetivo de esta matriz es determinar estrategias alternativas viables, lo que no significa que se seleccionaran e implementaran todas las estrategias que resulten de esta matriz, pero si serán de gran importancia para direccionar el diseño del plan estratégico de mercado.

Tabla 8 Matriz de estrategia (Estuches Franco)

MATRIZ DE ESTRATEGIA

	<p>FORTALEZAS - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1 Amplia capacidad de producción 2. Amplio portafolio de productos 3. Alta competitividad en las cajas plegadizas y estuches en papeles decorativos, 4. Uso optimo de materiales, con mínimo desperdicio. 5. Contacto directo y retroalimentación constante con los clientes a través de Whatsapp, Facebook, y video conferencias 6. Eficiencia en tiempos de entrega 7. Buen clima laboral 	<p>DEBILIDADES - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se tiene un buen proceso de selección , que permita evaluar las aptitudes manuales de los aspirantes. 2. No existe un manual de funciones 3. No cuenta con pagina Web 4. Falta de innovación en empaques de lujo. 5. Poca diversificaron 6. Gerente y propietario con sobrecarga de trabajo
<p>OPORTUNIDADES - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diminución en precios de materias primas. 2. Aumento de la demanda en temporadas especiales. 3 Ingreso al país de maquinaria y tecnología a precios mas bajos. 4. Políticas de apoyo a la micro empresa 5.Apertura de nuevos almacenes de bisutería y accesorios. 	<p>ESTRATEGIAS - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Masificar la producción de empaques estandarizamos (F1, F3,O1,O2) 2. llevar a cabo un proceso de mercadeo mas intensivo, destacando la calidad y precio justo, para lograr una mayor penetración de mercado . (F5,F6,O2,O5) 	<p>ESTRATEGIAS - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar productos en termoformados, con la posibilidad de incursionar en nuevos mercados. (D4, D5, O1,O3, O5) 2. Diseñar técnicas y herramientas para facilitar la selección y reclutamiento de personal, apto para desarrollar las actividades manuales de terminado. (D1, O2) 3. diseño y puesta en marcha de la pagina web. (D3, D6, O2, O5)
<p>AMENAZAS - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estuches y empaques importados 2.Escasez de pana o gamuza de buena calidad. 3.Clientes con alto poder de negociación 4.Competencia agresiva y posible entrada de nuevos competidores 5. contrabando. 	<p>ESTRATEGIAS - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marcar la diferenciación con una excelente calidad y diseños innovadores. (F3, F5, A1, A3, A4) 2 estudiar la posibilidad de comercializar algunos productos aprovechando el conocimiento del mercado y acceso a los clientes.(F5,A1,A4) 	<p>ESTRATEGIAS - DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Invertir en el desarrollo de nuevos productos, utilizando los recursos y maquinaria de la empresa. (D4,D5,A1,A4) 2. Buscar nuevos proveedores de pana o utilizar posibles sustitutos a este material. (D4, A1) 3. Redefinir las funciones del gerente y delegar mas, para que pueda dedicar mas tiempo a los negocios y a la toma de decisiones. (D1, A3)

FUENTE: Elaboración propia

17 ESTUDIO DE MERCADO

17.1 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Al tratarse de un mercado de negocios, la segmentación puede ser demográfica según ubicación de los clientes potenciales, o por los beneficios que estos buscan, la frecuencia de uso o nivel de lealtad, sin embargo la segmentación de un mercado de empresas o industrias, también puede tomar algunas variables adicionales como las características de la operación de los clientes, métodos de compra, factores situacionales y características específicas⁶⁸. Todo esto con el fin de crear una propuesta de valor específica para cada segmento y así lograr una mayor aceptación en el mercado.

Para Estuches Franco es importante identificar los diferentes segmentos y analizar cómo está respondiendo a cada uno de estos y cuales representan mayores oportunidades para la empresa.

17.1.1 Ubicación geográfica

El mercado que es objeto de este estudio, está ubicado en el eje cafetero y el valle del cauca; Manizales, Pereira, Armenia y Cali que son las ciudades capitales representan una mayor demanda, y los pueblos con mayor comercio especialmente los del valle del cauca; Palmira, Tuluá, Buga y Cartago. En el eje cafetero muchos compradores se desplazan desde los pueblos a la ciudad debido a la cercanía entre ellos, por lo que el comercio de Joyas y Accesorios se concentra en mayor medida en las ciudades. Los clientes en su mayoría están ubicados en el centro de las ciudades y principales centros comerciales, por lo cual son fáciles de identificar y contactar.

17.1.2 Tamaño

Según el tamaño, los compradores están divididos en mayoristas de bisutería y accesorios y los diferentes negocios o almacenes de venta al por menor de joyería tradicional y accesorios. Los Mayoristas son negocios donde se venden herrajes, piedras y accesorios, tanto a artesanos que transforman estos materiales como a los vendedores finales del producto terminado; Los mayoristas realizan

⁶⁸ KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. *MARKETING* Versión para Latinoamérica. Pearson Educación de México. 2007. Pág. 210

grandes compras de empaques estandarizados a menor precio porque rotan grandes cantidades de mercancía y hacen parte importante del canal de distribución, llegando a consumidores que la empresa no podría llegar directamente.

Los locales de venta al por menor, tanto de joyería tradicional de oro y plata como los de bisutería y accesorios compran los exhibidores para mostrar las joyas en sus vitrinas y los empaques para entregar sus productos, normalmente marcados con el logo de sus negocios. Estos clientes compran una mayor variedad de mercancía puesto que requieren diferentes referencias de estuches para empacar las joyas que venden: Anillos, aretes, relojes, argollas de matrimonio, dijes, Pulseras, cadenas, entre otros.

17.1.3 Tipo de almacenes o negocios

Como se ha mencionado durante este trabajo, los clientes se dividen según el tipo de negocio en: Joyerías tradicionales de oro, Platerías y almacenes de bisutería y accesorios. Un tipo de cliente nuevo que representa una oportunidad de mercado importante son las boutique, que comienzan como almacenes de ropa y van introduciendo mercancía nueva como bisutería y accesorios brindando más posibilidades a sus clientes puesto que son artículos complementarios.

En el análisis de las cinco fuerzas se habló sobre este tipo de clientes, sus necesidades y diferencias, sin embargo han ido cambiando y algunos segmentos evolucionan para adaptarse al mercado, como las joyerías tradicionales donde ahora también se puede encontrar bisutería fina y joyas en acero. Como resultado de estos cambios ahora es posible ofrecer algunos empaques que van dirigidos a diferentes segmentos con características que se adaptan a cada uno de ellos tanto en funcionalidad, calidad y precio; como lo son las cajas plegadizas y los empaques forrados en papales decorativos, motivo por el cual las diferentes referencias de estos empaques han tenido una mayor demanda y en la actualidad representan cerca del 40% de las ventas totales de la empresa, mientras en el primer año solo representaban cerca del 24%.

17.1.4 Necesidades de uso

Básicamente sin importar el tipo de negocio la necesidad primordial de todos los compradores es la de exhibir y empacar su mercancía, la buena presentación y calidad es de vital importancia, la diferencia está en la exclusividad que algunos requieren, como las joyerías más finas, que siempre buscan marcar la diferencia.

17.1.5 Frecuencia de las compras

Los diferentes tipos de compradores a los cuales Estuches Franco atiende, presentan una mayor demanda de empaques o estuches en las mismas épocas; día de la madre, amor y amistad y navidad, por lo que es posible implementar campañas de mercadeo para estas temporadas con la intención de captar una mayor cantidad de compradores, independientemente del tipo de negocio.

17.2 MERCADO META

El mercado meta es un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes a los cuales la empresa decide atender, según **Kotler y Armstrong**⁶⁹ para elegir el mercado meta se debe evaluar que tan atractivo es cada segmento y escoger aquellos donde se pueda generar mayor valor para los clientes y lograr ventajas sobre los competidores.

Según el mercado meta elegido, la empresa puede llevar a cabo un marketing no diferenciado o masivo, donde se busca llegar a todo el mercado ignorando las diferencias de los segmentos, enfocándose en los aspectos comunes de las necesidades de los consumidores para ofrecer un único producto o programa de marketing que atraiga el mayor volumen de compradores. También se puede utilizar un marketing diferenciado o segmentado, dirigiéndose a varios segmentos diseñando ofertas individuales para cada uno. La tercera y última alternativa es la del marketing concentrado o de nicho que es aplicable cuando la empresa busca una participación grande en uno o unos cuantos nichos pequeños del mercado en vez de buscar una pequeña participación de un mercado más grande y competido⁷⁰.

Estuches Franco tiene la posibilidad de hacer empaques para diferentes usos, placas, medallas, chocolates, recordatorios y poco a poco podrá ir explorando estos mercados potenciales, pero su mercado meta actual se compone principalmente de; Grandes mayoristas de accesorios y bisutería, joyerías tradicionales de oro y plata y almacenes de accesorios y bisutería, ubicados en el eje cafetero y valle del cauca. El mercado meta se compone de estos 3 segmentos, porque si bien se deben dirigir algunas estrategias diferentes para

⁶⁹ *Ibíd.* Pág. 212

⁷⁰ *Ibíd.* Pág. 213-215

cada uno, estos presentan varios puntos de convergencia que permiten llevar a cabo un marketing no diferenciado para masificar la producción de los productos que generan mayor valor para los clientes y al mismo tiempo una mayor rentabilidad para la empresa.

Luego del trabajo de campo y de confirmar algunos datos de las páginas amarillas con el RUES (Registro Único Empresarial y Social) de la cámara de comercio y de enumerar los diferentes negocios, se obtuvo un total de 192 clientes potenciales (Ver Anexo No. 1).

17.3 ENCUESTA PARA ESTUDIO DE MERCADO

Para lograr una mayor penetración o participación en el mercado hay que comenzar por aumentar la participación de los clientes fijos actuales, para lo cual se deben conocer sus actitudes, conocimientos, preferencias, comportamiento de compra y su fidelidad para fortalecer las relaciones con ellos. Ese es el objetivo principal de esta encuesta y el motivo por el cual los clientes fijos son una fuente información importante para realizar este estudio de mercado. La encuesta consta de 13 preguntas cerradas (Ver anexo no. 2), pero el contacto directo con los encuestados permitió que explicaran y argumentaran algunas de sus respuestas.

17.3.1 Tamaño de la muestra

El universo de la población que es objeto de este estudio está determinado por todos los clientes actuales de Estuches Franco, almacenes o negocios de distribución de herrajes, bisutería, joyas en oro y plata, y accesorios en general, tanto al por mayor como al por menor, que hay ubicados las ciudades principales del Eje cafetero (Armenia, Pereira y Manizales) y el Valle del Cauca (Cali, Palmira, Buga, Tuluá, Cartago). Hay un total de 70 clientes fijos distribuidos en estas ciudades (ver anexo No. 3)

Para determinar el tamaño de una muestra representativa, se utilizó el muestreo aleatorio simple que se utiliza cuando se trata de poblaciones pequeñas y se tiene un listado del total de la población, lo que permite que todos los elementos de la población tengan la misma probabilidad de ser elegidos. La fórmula utilizada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 p q N}{NE^2 + Z^2 pq}$$

n= tamaño de la muestra

N= es el tamaño de la poblacion

Z= nivel de confianza

p= variabilidad positiva

q= Variabilidad negativa

E= Margen de error

El nivel de confianza mas aceptado y utilizado en las investigaciones de tipo social es del 95% para el cual Z=1.96, el margen de error del 5%, la variabilidad Positiva y Variabilidad Negativa son del 50% cada una, ya que al no haber un estudio previo estas 2 variables se desconocen, donde P = 0.5 y Q = 0.5 (estos son los valores universalmente utilizados para estas variables)⁷¹

$$n = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5) (70)}{(70) (0,05)^2 + (1,96)^2(0,5)(0,5)} = \frac{67.228}{1.1354} = 59.21$$

El número de clientes a encuestas a realizar es de 59

⁷¹ REYES, Luis M. Muestreo simple aleatorio. Estadística, matemática y computación. 7 de julio del 2002. <http://reyesestadistica.blogspot.com/2011/07/muestreo-simple-aleatorio.html>

17.3.2 Ficha técnica.

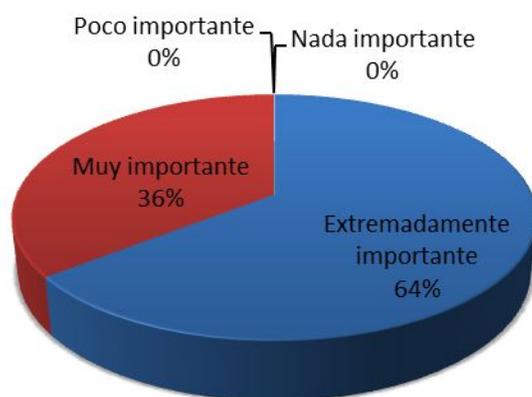
Tabla 9 Ficha técnica de la encuesta

FICHA TECNICA DE LA ENCUESTA	
Objetivo de la encuesta	Conocer la opinión de los clientes fijos en cuanto a los productos de la empresa, sus expectativas y hábitos de compra e identificar su grado de fidelidad.
Tipo de estudio	Descriptivo
Diseño muestral	Metodo de muestreo aleatorio simple
Poblacion	Numero de clientes fijos de Estuches Franco en el eje cafetero y el valle del cauca (70 clientes)
Tamaño de la muestra	59 clientes
Preguntas formuladas	13 preguntas
Periodo del trabajo de campo	Del 14 al 21 de marzo del 2014
Tecnica de recoleccion	56 encuestas personales y 3 telefonicas

FUENTE: Elaboración propia

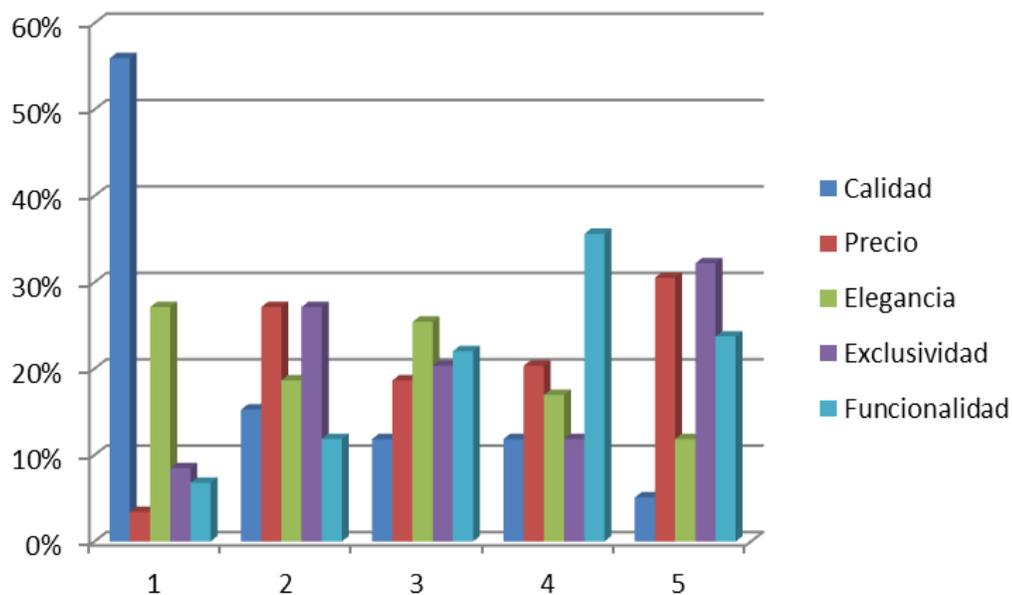
17.3.3 Análisis de los resultados Tabulado (Ver anexo No. 4)

1. ¿Qué tan importante considera que son los empaques o estuches para la presentación de sus productos?



Los empaques tienen una gran importancia para el mercado al cual se dirigen los productos de la empresa, algunos negocios argumentan que por no tener un empaque disponible para sus productos, han llegado a perder la venta. El grado de importancia deja en evidencia que este tipo de negocios siempre demandara estuches para sus productos, el 64% lo considera extremadamente importante y el resto muy importante.

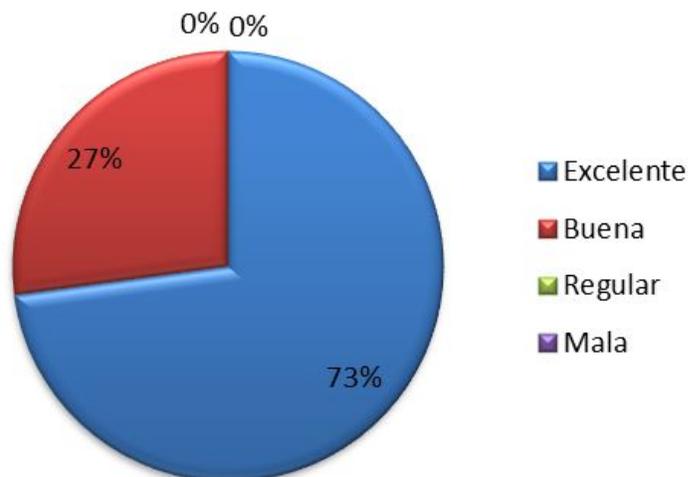
2. ¿Enumere en orden de importancia de 1 a 5, colocando 1 en lo que considere más importante y 5 en lo menos importante, al momento de comprar un empaque o estuche?



Algunas calificaciones estuvieron muy dispersas, pero con estos resultados se evidencia que la calidad y la elegancia son las características más importantes que los clientes buscan al comprar sus estuches con un 56% y 27% respectivamente, pues esto determina la presentación de sus productos al consumidor final. En cuanto al precio se puede observar que para la gran mayoría de encuestados no es lo más importante, pues solo el 3% lo califico en el primer lugar, en los otros puestos o grados de importancia las opiniones sobre el precio están muy dispersas, con una mayor puntuación en el último lugar donde el 31% de los encuestados lo coloco como lo menos importante. La funcionalidad del producto que se refiere a la practicidad y utilidad del mismo, se destacó en el cuarto y quinto puesto con el 36% y 24% respectivamente, mientras solo el 7% lo coloco como lo más importante. El 32% de los clientes considera que no necesitan

productos exclusivos, mientras el 27% lo escogió de segundo en orden de importancia; al tratarse de un mercado de negocios es fácil para la empresa identificar a los clientes que quieren productos exclusivos y generar el valor agregado que requieren, dando algunas características especiales a los productos estandarizados como; color, materiales diferentes, adornos especiales y la marca con el logo del negocio.

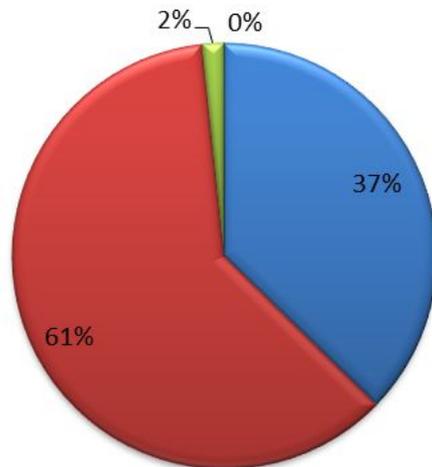
3. Indique la calidad general de los productos de la empresa



Estos resultados demuestran que la empresa ha trabajado por ofrecer productos de calidad, pues el 73% de los clientes encuestados considera que son de excelente calidad y nadie los calificó como malos o regulares. Si la calidad de los productos es lo más importante para el 56% de los encuestados, la calidad ofrecida por la empresa está respondiendo a esta necesidad, aunque debe seguir trabajando en el mejoramiento continuo, pues si el 27% de los encuestados considera que la calidad es buena es porque para estos clientes aún hay detalles por mejorar.

4. ¿Con que nivel de eficacia se ha cumplido con los plazos de entrega?

■ Extremadamente eficaz ■ Muy eficaz ■ Poco Eficaz ■ Ineficaz

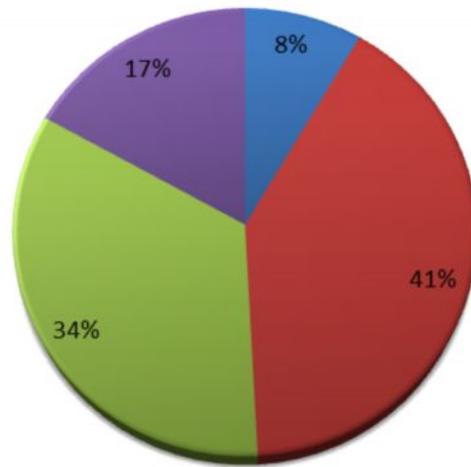


Debido a la importancia que tienen los empaques para los vendedores de joyas y accesorios, es necesario que la entrega de los pedidos de estuches se entregue lo más rápido posible, en especial en las temporadas altas. La diferencia entre una entrega muy eficaz y una extremadamente eficaz corresponde a una entrega inmediata; el mismo día cuando se trata de clientes cercanos y al día siguiente cuando hay que despachar a otras ciudades, y un poco más si los empaques son estampados. El 37% que respondió que el tiempo en la entrega de los pedidos es extremadamente eficaz corresponde a clientes que están 100% satisfechos con los tiempos de entrega y el 61% que lo considera muy eficaz es porque de alguna manera sienten que no merece una calificación tan alta, pero lo que si se debe analizar es la razón por la cual un 2% lo considera poco eficaz.

5. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de estuches?

La demanda de estuches se incrementa en las temporadas, de mayo, septiembre y diciembre, y algunos clientes realizan grandes compras especialmente en los meses cercanos a estas temporadas, por eso el 17% que tiene una frecuencia de compra mayor a 45 días corresponde a este tipo de clientes. El 75% de los consumidores tiene una frecuencia de compra promedio entre 30 y 45 días, más o menos la misma frecuencia con la cual se realizan los viajes al Eje cafetero y a algunas ciudades del valle del Cauca como: Buga, Tuluá y Cartago. El 8% que compra cada quince días corresponde a clientes que están ubicados en Palmira y Cali, que compran cantidades pequeñas con una mayor frecuencia, debido a la cercanía con la empresa.

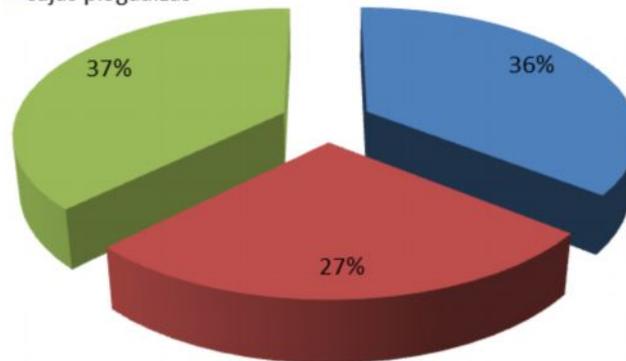
■ Cada 15 días ■ Cada 30 días ■ Cada 45 días ■ Mas de 45 días



6. ¿Cuáles de los estuches que la empresa le ofrece, Utiliza más en su negocio?

■ Estuches forrados en pana ■ estuches forrados en papel

■ cajas plegadizas



Los cambios que ha tenido el sector de la joyería han llevado a que en las joyerías tradicionales donde antes se vendía solo productos de oro, ahora se ofrezca una mayor variedad de joyas en diferentes materiales, pues hay accesorios finos en oro golfi y acero. Por eso los estuches forrados en papel y las cajas plegadizas han ganado una mayor participación en las ventas de la empresa y el 64% de los clientes los utilizan más. Sin embargo los estuches en pana aún tienen un lugar

importante en el portafolio de productos y el 36% de los encuestados lo confirma. Estos resultados comprueban porque la empresa debe enfocarse en atender todos los requerimientos de los consumidores que utilizan cada tipo de empaque según el producto que van a empacar; en las joyerías cuando se vende un artículo de oro normalmente lo empacan en un estuche de pana, pero cuando se trata de una joya en plata o más económica, utilizan las cajas plegadizas, o forradas en papeles decorativos.

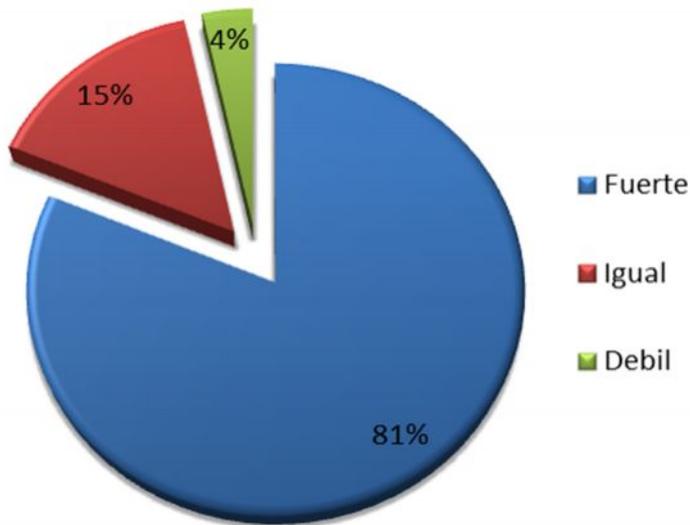
7. El desempeño actual de la empresa comparado con el desempeño que tenía al comienzo.



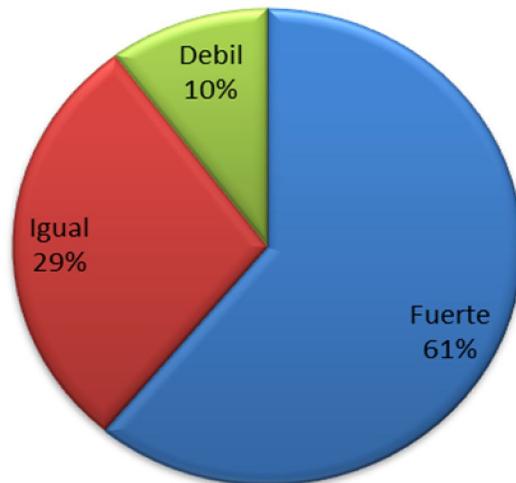
El 73% de los clientes encuestados opina que el desempeño de la empresa ha mejorado y el 27% que sigue igual, estos últimos en su mayoría decían que desde un comienzo les ha parecido bueno el desempeño de la empresa y que no veían variación alguna.

8. ¿Cuál cree usted que es la posición de nuestros productos con respecto a los de la competencia?

El 81% de los encuestados considera que los productos de la empresa son fuertes con respecto a los de la competencia y el 15% que está en igualdad de condiciones. Esto muestra que los clientes la ven como una propuesta fuerte y sólida en el mercado y por tal motivo debe seguir trabajando para ganar una mayor cuota de mercado.



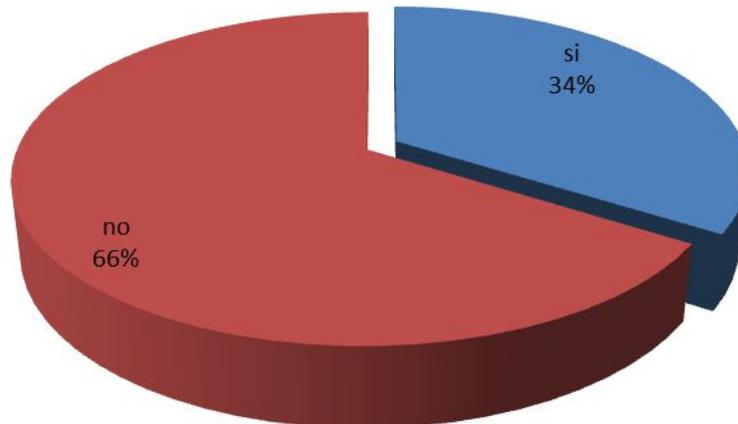
9. ¿Cuál cree usted que es la posición de los empaques nacionales con respecto a los importados?



En este trabajo se mencionó la amenaza de los estuches importados, y el 10% de los encuestados opina que estos tienen mayores fortalezas que los nacionales, sin embargo el 61% cree que los estuches nacionales son fuertes en el mercado con respecto a los importados y el 29% opina que compiten en igualdad de condiciones. Este resultado muestra que los clientes fijos de la empresa le dan un gran respaldo y apoyo a la producción nacional, sin embargo la empresa sabe que

representan una gran amenaza pues el mercado objetivo es mucho más amplio y allí tienen una gran demanda.

10. ¿Compra empaques a otras empresas?



El 66% de los clientes encuestados muestran un alto grado de fidelización al responder que solo compran empaques a Estuches Franco, lo que significa que se debe buscar una mayor fidelización de parte del 34% restante que también compra estuches en otras empresas, donde encuentran más alternativas.

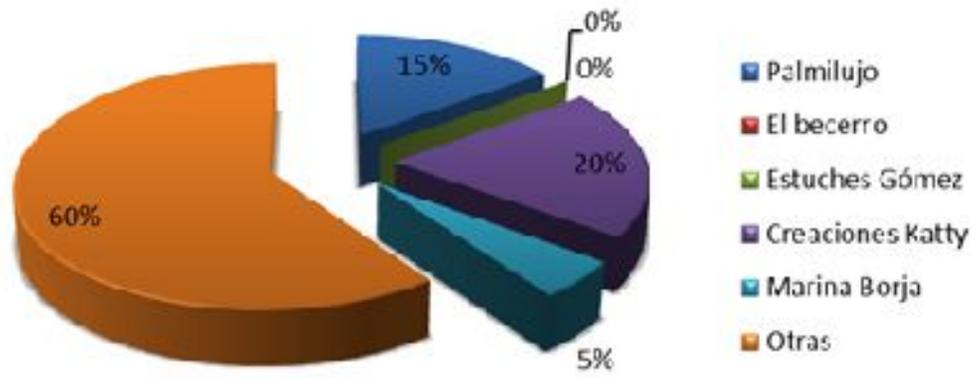
Para los clientes que dijeron no comprarle a otras empresas, hasta aquí llegó la encuesta para ellos, las próximas preguntas fueron respondidas por el 34% de los clientes.

11. ¿a cual de estas empresas le compra estuches?

El 60% de estos clientes compran a otras empresas que no están identificadas, normalmente personas que trabajan de manera muy artesanal como fuente de ingreso familiar, o vendedores aislados que no corresponden a empresas establecidas legalmente; Estos son los posibles competidores o nuevos entrantes de los que se habló en el análisis de las cinco fuerzas. Ninguno de los clientes que compran a otras empresas nombra a Estuches Gómez y El Becerro, incluso algunos argumentaron no conocerlos, mientras el 20% respondió que le compra a Creaciones Katy, el 15% a Palmilujo y el 5% restante a Marina Borja.

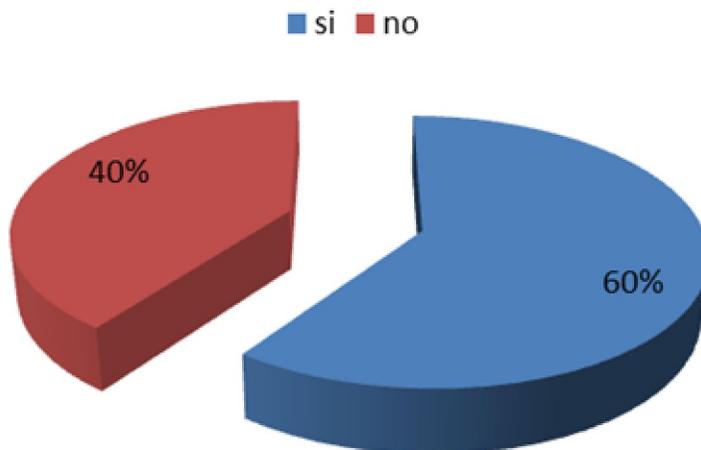
Estos resultados dejan en evidencia que no es fácil detectar a todos los competidores de Estuches Franco, pues aquí se mencionaron los que la empresa

ha identificado durante los últimos años. Por eso la importancia de fortalecer la posición de la empresa en el mercado, para que pueda responder a los nuevos entrantes y competidores más fuertes.

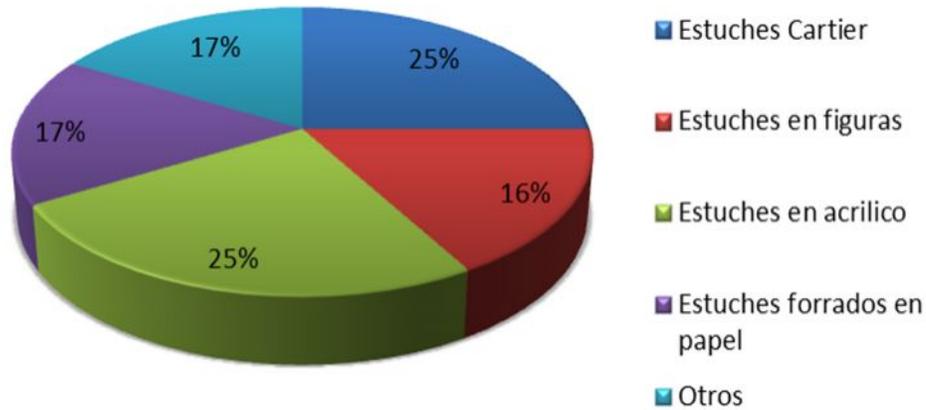


12. ¿Compra empaques importados?

El 60% respondió que no, mientras el 40% afirmó que sí, siendo congruente con la respuesta a la pregunta No. 9 donde la producción nacional de estuches, es vista como una alternativa fuerte en el mercado.



13. ¿Cuál de los siguientes productos importados compra con mayor frecuencia?



Esta pregunta fue para los clientes que compran estuches importados, donde el 50% corresponde, la mitad a estuches cartier y la otra mitad a estuches de acrilico. El 50% restante respondió que compran; el 16% estuches en figura, el 17% estuches en acrilico y el 17% restante otros.

Estuches Franco puede competir fácilmente contra los estuches importados que son competencia directa de los estuches forrados en papeles decorativos, pues esta es una línea del portafolio de productos de la empresa, muy competitiva. Los estuches forrados en pana compiten contra los cartier en precio, pero para competir con elegancia y exclusividad se está diseñando otro estilo de estuche con nuevos diseños y materiales diferentes; Los estuches en acrilico y los estuches en figuras son productos que no tienen un equivalente en el mercado nacional, lo más parecido a los estuches de acrilico importados son los estuches del becerro que por medio del termoformado logran obtener un estuche transparente.

18 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

18.1 ESTRATEGIA GENÉRICA

La estrategia general está enfocada en el crecimiento rentable de la empresa, logrando el liderazgo en el mercado actual para el 2016 y ampliando la cobertura a las principales regiones del país en el 2018, generando oportunidades de empleo y mejorando la calidad de vida de nuestro talento humano.

18.1.1 Misión

Estuches Franco tiene como misión brindar soluciones integrales de empaque y exhibición para todo tipo de joyas, conservando la buena presentación y elegancia de la mercancía por medio de productos de alta calidad. Todo esto por medio de nuestro talento humano, el activo más valioso de nuestra compañía, al servicio de nuestros clientes.

18.1.2 Visión

Para el año 2016, Estuches Franco se consolidara en el Valle del Cauca y el Eje Cafetero como una organización líder en la elaboración y distribución de estuches para joyas y accesorios e incursionara en las principales ciudades del país alcanzando un gran reconocimiento y posicionamiento a nivel nacional para el 2018; siendo nuestra bandera la innovación permanente, la calidad y el reconocimiento de nuestra marca, además de contribuir a la generación de empleo en la ciudad de Palmira.

18.1.3 Valores corporativos.

Los valores empresariales que guiaran la toma de decisiones y el desarrollo de las actividades del equipo de trabajo de Estuches Franco son el respeto, la responsabilidad, el compromiso, orientación al cliente, mejoramiento continuo y trabajo en equipo.

Respeto: Desarrollo de las relaciones interpersonales basadas en el respeto tanto al interior de la empresa entre nuestros colaboradores, como en el sector con nuestros clientes, proveedores y competidores, entendiendo los intereses y las necesidades de cada uno.

Responsabilidad: Acatar los diferentes compromisos empresariales logrando un impacto positivo en la comunidad a la cual pertenecemos y el cuidado del medio

ambiente por medio la utilización responsable de los materiales y procesos de fabricación.

Compromiso: trabajar con el máximo desempeño, cumpliendo con las expectativas y necesidades de nuestros clientes y el logro de las metas organizacionales.

Orientación al cliente: Identificar y satisfacer las necesidades del cliente, cumpliendo con lo que necesita al momento que lo necesita, dirigiendo nuestros productos a las exigencias del mercado.

Mejoramiento continuo: Trabajar de manera continua para mejorar los diferentes procesos de la empresa logrando productos de alta calidad y el mejor servicio al cliente.

Trabajo en equipo: Promover la buena comunicación; Efectiva y Afectiva que facilite el compañerismo y trabajo en equipo.

18.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

18.2.1 Objetivos a largo plazo

- Pasar de micro a pequeña empresa
- Expandir las operaciones de la empresa a las principales ciudades del País
- Crear nuevas unidades estratégicas de negocio

18.2.2 Objetivos a mediano plazo

- Lograr el liderazgo en el mercado actual
- Posicionarse en el mercado con productos de alta calidad al precio justo.
- Lograr el crecimiento rentable de la empresa

- incursionar en nuevos procesos y técnicas de producción que permitan ofrecer productos innovadores.

18.2.3 Objetivos del plan de mercadeo.

- Posicionar la marca Estuches Franco por su calidad y precio justo.
- Aumentar el número de clientes fijos y lograr una mayor fidelización.
- Incrementar las ventas de estuches en un 15% en el 2014 y 20% en el 2015
- Lograr un crecimiento rentable, con un margen de rentabilidad sobre el patrimonio superior al 40%

18.3 ESTRATEGIA DE MARKETING

Las estrategias de marketing o marketing mix están encaminadas al logro de los objetivos del plan de marketing en el mediano plazo y corto plazo, convirtiéndose en un plan operativo que hace parte de la estrategia general de la empresa.

18.3.1 Estrategia de Producto (soluciones al cliente).

En el estudio de mercado encontramos que los clientes buscan productos de alta calidad, prácticos y elegantes, por lo cual es necesario que tengan las características y cualidades suficientes para lograr la diferenciación y ganar una posición en el mercado basada en la calidad.

18.3.1.1 Estrategias de producto internas.

- a) Incorporar nuevos y mejores materiales en el proceso de producción para garantizar una óptima calidad y presentación de los empaques.
- b) Promover una política de control de calidad e incentivar al personal con bonificaciones y reconocimientos al mejor empleado del mes, estimulando en los colaboradores la calidad total en todos los procesos. Para quienes trabajan maquilando algunos procesos, se les mejorara el valor pagado por unidad, pidiendo a cambio una mejor calidad en los terminados y acabados.

- c) Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- d) Estiramiento de la línea de productos hacia arriba para dar mayor prestigio a la marca.

18.3.1.2 Estrategias de producto enfocadas en el consumidor industrial.

- a) Conservar y reforzar las diferentes líneas de producto para atender múltiples necesidades (Marketing diferenciado). Llegando a cada consumidor con una propuesta distinta que se ajuste las características especiales de su negocio y a la mercancía que necesita exhibir o empacar.
- b) Brindar la posibilidad de añadir características exclusivas a los empaques y exhibidores, como el tipo de material, color y demás opciones necesarias para que los clientes puedan lograr una diferenciación con respecto a los otros negocios o locales comerciales.

18.3.2 Estrategia de precio (costos para el cliente).

La estrategia de precios estará enfocada en ofrecer mejor calidad al precio justo, generando el mayor valor agregado con un buen manejo de los costos, asignando precios acordes a las características de los productos.

Aunque la empresa podría entrar a competir con precios bajos, buscara ofrecer el valor necesario en sus productos para no entrar en una guerra de precios que perjudiquen la rentabilidad del sector, logrando precios competitivos con un buen margen de utilidad. Las estrategias serán las siguientes:

18.3.2.1 Estrategias de precio internas

- a) Contar con los mejores proveedores en calidad y precio, para lograr una reducción en costos para trasportarla al precio final.
- b) Lograr grandes descuentos al aumentar el volumen de compras de materia prima.
- c) Mejoramiento continuo en los procesos que permita la disminución de costos de producción.

- d) Asignación de precios segmentada, conservando una diferencia marcada entre las líneas de productos.
- e) Mínimo desperdicio y máximo aprovechamiento de materias primas.

18.3.2.2 Estrategias de precio enfocadas en el consumidor industrial

- a) Estrategia de descuentos, según el volumen de compra, pago oportuno, temporadas altas y fechas especiales. Esto consiste en realizar descuentos del 3 al 5% a los precios de lista para:
 - Los clientes que realicen compras de 6 docenas en adelante por referencia en los estuches de pana, a partir de 1 gruesa (12 docenas) por referencia en los estuches forrados en papales decorativos, y de 1 millar en adelante en cajas plegadizas.
 - Las ventas de contado de \$ 300.000 en adelante.
 - Los créditos que sean cancelados máximo a los 20 días de la fecha de facturación.
 - Los clientes que compren con anticipación a las temporadas altas (entre 30 y 15 días antes), para estimular las compras a tiempo y lograr una mayor capacidad de respuesta.
- b) Realizar una disminución de precios hasta del 10% en las ciudades de Cali y Pereira, donde hay un mayor número de clientes potenciales, pero una competencia más agresiva.
- c) Obsequiar exhibidores modulares y bandejas de muestrario a los clientes en su cumpleaños o aniversario de su negocio.
- d) Dividir los clientes en las categorías VIP, Plata y Platino según la frecuencia y volumen de compra, aplicando promociones especiales a cada categoría, con descuentos especiales, productos de obsequio, estampado de estuches y envío a otras ciudades sin costo alguno. Estas promociones o descuentos serán comunicados a todos los clientes y serán aplicados especialmente en las temporadas bajas, para incentivar las ventas.

- En la categoría VIP estarán aquellos clientes fijos que realicen al menos una compra mensual de 300.000 en adelante, o en el trimestre sumen más de \$1.200.000.
- La categoría Plata la conformaran los clientes que compren menos de \$300.000 mensuales, pero en el trimestre sus compras oscilen entre \$700.000 y \$1.200.000
- La categoría Platino estará integrada por los clientes que tengan un frecuencia de compra esporádica, pero que sus compras trimestrales estén entre \$500.000 y 700.000

18.3.3 Estrategia de promoción (comunicación).

Las estrategias de promoción para Estuches Franco está centrada en mantener informado al mercado objetivo sobre todos los cambios e innovaciones realizadas y dar a conocer cuáles son las soluciones o beneficios brindados por la empresa. Con la estratégica de promoción y comunicación se pretende reforzar las relaciones con los clientes actuales y atraer la atención de los clientes potenciales (promoción persuasiva).

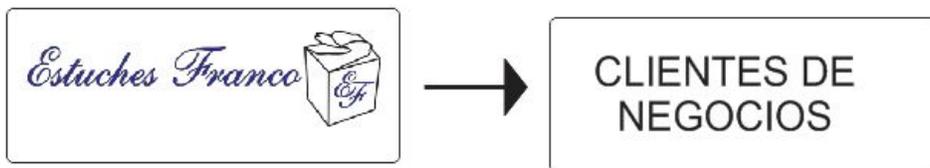
El mercado está bien definido, es limitado y fácil de ubicar, por lo tanto se puede crear un contacto directo por medio del vendedor, quien será el mayor responsable de llevar a cabo estas estrategias de promoción:

- a) Implementar las herramientas necesarias que permitan al mercado estar informado sobre la empresa y su propuesta de valor, que estará enfocada en la calidad y elegancia al precio justo. Para lograr esta comunicación constante se utilizaran las redes sociales, la página web, los diferentes el acompañamiento constante del asesor comercial.
- b) Promocionar y mostrar las bondades de los empaques amigables con el medio ambiente, fabricados con cartulinas procesadas a partir del bagazo de caña y de materiales reciclados, dando a conocer la responsabilidad ambiental que el sector debe tener con su entorno.
- c) Implementar una campaña intensiva de penetración de mercado, con visitas constantes a todos los clientes potenciales, dejando muestras, catálogos y listas de precios para dar a conocer todo el portafolio de productos de la empresa.

18.3.4 Estrategia de plaza (distribución)

La empresa no tiene ningún tipo de intermediario y La estrategia estará enfocada en el marketing directo para lograr el mayor reconocimiento de la marca, pues se puede acceder directamente al mercado por medio de visitas personalizadas, mantener una buena comunicación por medio de las TICs y realizar despachos por medio de las empresas de transporte de mercancía, o entregar la mercancía directamente en las diferentes ciudades o plazas: Manizales; Armenia, Pereira, Cartago, Tuluá, Buga, Palmira y Cali.

MARKETING DIRECTO



- a) Manejar una política de tiempos de entrega para lograr mayor eficiencia y eficacia en la entrega de los pedidos.
 - Al igual que en la política de control de calidad, se incentivará a los colaboradores con el reconocimiento del empleado del mes, además de un estímulo o beneficio económico.
 - En las temporadas altas se dará una comisión especial a cada trabajador según el desempeño mostrado
 - A los colaboradores que trabajan en sus casas bajo la modalidad de trabajo a destajo, se les aumentará el valor pagado por unidad producida, motivándolos a mejorar su rendimiento.
- b) Realizar un mayor acompañamiento y seguimiento a todos los clientes fijos y potenciales por medio de visitas constantes, para:
 - Conocer de manera directa las características y expectativas de cada negocio, para establecer relaciones sólidas y duraderas.
 - Brindar asesoría en la óptima utilización de sus vitrinas, por medio de exhibidores acordes a sus necesidades, tanto en espacio, como estilo de decoración y colores utilizados en el local.

- Estar al tanto de las tendencias en accesorios y joyas, para ir adaptando los empaques a las necesidades reales del mercado.
- c) Llevar una base de datos con toda la información de cada cliente; historial de compra, categoría (VIP, Plata o Platino), características exclusivas en sus empaques y exhibidores, fechas especiales como cumpleaños y aniversarios. Todo esto con el fin de facilitar el acompañamiento y seguimiento a todos los clientes y la aplicación de promociones especiales y bonos de descuento, además el conocimiento de todos y cada uno de los clientes facilitara su fidelización.

18.4 FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

Tabla 10 Formulación del plan estratégico de marketing para la empresa Estuches Franco

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	ESTRATEGIAS	TACTICAS
<p>1. AUMENTAR EL NÚMERO DE CLIENTES FIJOS Y LOGRAR UNA MAYOR FIDELIZACIÓN.</p>	<p>1.1. Crear una base de datos con toda la información referente a cada cliente y las características especiales o exclusivas de los productos que compran.</p> <p>1.2. Realizar 2 visitas por semana en Cali y Palmira y cada 15 días en el resto de ciudades.</p> <p>1.3. Diseñar e imprimir 300 catálogos con todas las referencias de estuches y exhibidores.</p> <p>1.4. Diseñar una página web, y actualizar y promocionar la página de Facebook.</p> <p>1.5. Promover la venta de estuches estampados</p>	<p>1.1.1. Dividir los clientes en las categorías, VIP, Plata y Platino, según las condiciones descritas en las estrategias de precio, para brindarles promociones y beneficios especiales según la categoría, entre ellos; el despacho de mercancía a otras ciudades, la renovación de exhibidores, y el estampado, todos sin costo alguno.</p> <p>1.2.1. Llevar a cabo una campaña de fidelización, por medio de bonos y descuentos especiales según el monto de las compras realizadas en cada trimestre.</p> <p>1.3.1. Entregar catálogos y muestras de obsequio para que el mercado se familiarice con los productos de la empresa y con ello cautivar nuevos clientes</p> <p>1.4.1. Lograr un diseño moderno y elegante en la página web, con fotos de alta calidad y un website rápido y agradable para sus visitantes.</p> <p>1.5.1. Ofrecer el servicio gratuito de estampado para los clientes que utilicen estuches o empaques solo de Estuches Franco, premiando su fidelidad.</p>	<p>1.1.1.1. Realizar un seguimiento mensual al promedio de compras realizado por cada cliente, para darles a conocer las promociones y descuentos que pueden obtener.</p> <p>1.2.1.1. Mantener al tanto de los cumpleaños y aniversarios para realizar las respectivas llamadas y mensajes de felicitación, además de exhibidores de obsequio.</p> <p>1.2.1.2. visitar a los clientes fijos y potenciales eligiendo un día específico para cada ciudad, para evitar contratiempos reflejando organización y cumplimiento.</p> <p>1.4.1.1. Mantener la página web actualizada y publicar en las redes sociales fotos de los mejores trabajos realizados por la empresa (con la aprobación de los clientes).</p> <p>1.5.1.1. Asesorar e incentivar a los diferentes negocios para estampar sus empaques y darle una presentación personalizada, porque así cada cliente puede lograr una diferenciación, algo que con los productos importados no pueden obtener.</p>

<p>2. INCREMENTAR LAS VENTAS DE ESTUCHES EN UN 15% EN EL 2014 Y 20% EN EL 2015</p>	<p>2.1. Implementar una campaña intensiva de mercadeo, potencializando las fortalezas de la empresa.</p> <p>2.2. Impulsar las ventas en el mercado actual, para ganar una mayor participación.</p> <p>2.3. Implementar una política de despacho de pedidos orientada hacia la entrega justo a tiempo.</p>	<p>2.1.1. Estrategia de descuentos según volumen de compra, pago oportuno, ubicación geográfica y época del año, incentivando el aumento de las ventas con descuentos hasta del 10%, logrando un mayor volumen de ventas en temporada baja.</p> <p>2.2.1. Disminuir los precios de lista de los estuches forrados en papel y cajas plegadizas en un 10%, para las ciudades de Cali y Pereira, donde hay un mayor número de clientes potenciales y una competencia agresiva. Aprovechando la ventaja competitiva que se ha logrado en los últimos años.</p> <p>2.3.1. Desarrollar una estrategia de entrega justo a tiempo para los pedidos de estuches, incentivando tanto al personal de producción como a la persona encargada de los despachos, por medio de bonificaciones económicas y reconocimientos, como el del empleado del mes, todo ello dependiendo del compromiso y desempeño de cada colaborador, especialmente en las temporadas de mayor trabajo.</p>	<p>2.1.1.1. Realizar descuentos del 3 al 5% por compras superiores a 500 unidades en cajas plegadizas y 1 gruesa (12 docenas) en estuches forrados en papel.</p> <p>2.2.1.1. Realizar descuentos del 10% en las pretemporadas; Abril, Agosto y Noviembre, para incentivar las ventas a tiempo y poder cubrir la mayor demanda del mercado.</p> <p>2.3.1.1. Definir los tiempos de entrega según: La ciudad, el tipo de producto y el medio de transporte, tratando de superar la capacidad de respuesta de la competencia.</p> <p>2.3.1.2. Prever la posible escasez de los materiales, contando con una prudente reserva que garantice la producción continua, que permita para responder a una mayor demanda.</p>
---	---	--	---

<p>3. POSICIONAR LA MARCA ESTUCHES FRANCO POR SU CALIDAD Y PRECIO JUSTO</p>	<p>3.1. Incorporar nuevos y mejores materiales y promover campañas de control de calidad en todo el proceso de producción.</p> <p>3.2. Asignación de precios segmentada, conservando una diferencia marcada entre las líneas de productos.</p> <p>3.3. Asegurar el control de calidad en todos los procesos para lograr productos con excelente terminado y presentación.</p> <p>3.4. Efectuar un estiramiento de la línea de productos hacia arriba, para dar mayor prestigio a la marca.</p>	<p>3.1.1. Aumentar el volumen de compra de las materias primas, para tener un mayor poder de negociación y eliminar intermediarios.</p> <p>3.2.1. Implementar una estrategia de diferenciación para liderar el mercado, con estuches y exhibidores de mejor calidad y precios competitivos, sin entrar en una guerra de precios que afecten la rentabilidad del sector.</p> <p>3.3.1. Diseñar y llevar a cabo un proceso de reclutamiento, para seleccionar solo al personal calificado, que tenga las habilidades manuales necesarias para lograr los mejores acabados en los empaques</p> <p>3.4.1. Implementar un programa de investigación y desarrollo para buscar una propuesta de valor dirigida al segmento más exigente del mercado, donde prima la distinción y elegancia.</p>	<p>3.1.1.1. Mantener en constante comunicación con los proveedores y al tanto de los materiales ofrecidos en las principales ciudades del país, pues con los diferentes TLC pueden entrar nuevos materiales de mejor calidad.</p> <p>3.1.1.2. Realizar una reunión semanal para fomentar el sentido de pertenencia en el personal, e incentivar las iniciativas de los mismos para lograr el mejoramiento continuo de la calidad.</p> <p>3.2.1.1. Buscar y contactar a los importadores directos de pana o gamuza, logrando mejores precios y mayor abastecimiento, puesto que el consumo de estos materiales está aumentando y en ocasiones son escasos.</p> <p>3.3.1.1. Implementar técnicas e instrumentos adecuados para evaluar las habilidades motrices finas de los nuevos colaboradores, puesto que se requiere de estas habilidades no solo para lograr un excelente terminado en el producto, sino también para tener un buen rendimiento.</p> <p>3.4.1.1. Diseñar nuevos modelos de empaques, dirigidos hacia las necesidades del segmento más exigente del mercado, utilizando la microfibra como reemplazo de la pana tradicional.</p> <p>3.4.1.2. Realizar un estudio para evaluar la viabilidad del proceso de termo formado en la fabricación de empaques, así como las diferentes técnicas y procesos que surjan en el sector y representen una oportunidad para la empresa.</p>
--	--	--	---

<p>4. LOGRAR UN CRECIMIENTO CON UN MARGEN DE RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO SUPERIOR AL 40%</p>	<p>4.1. Verificar constantemente todos los procesos, buscar cuellos de botella y darles solución, para lograr el mejoramiento continuo y una mayor productividad.</p> <p>4.2. Diversificar el portafolio de productos para utilizar el tiempo ocioso de las máquinas de troquelado.</p> <p>4.3. Fortalecer el área administrativa para trabajar en el cumplimiento del plan estratégico de marketing</p>	<p>4.1.1. Definir una política de control de calidad, que permita mejorar todos los procesos, evitar la pérdida de tiempo y el desperdicio de materiales, haciendo que cada colaborador sea responsable no solo de su trabajo, sino también de revisar los materiales o insumos que recibe del proceso anterior. Como todos conocen muy bien su labor, pueden aportar ideas para mejorar, las cuales serán premiadas con días de descanso, con lo que se pretende incentivar</p> <p>4.2.1. Llevar a cabo una estrategia de diversificación concéntrica, aprovechando los conocimientos y recursos de la empresa, con productos que representen nuevas fuentes de ingreso, sin incurrir en inversiones, ni gastos adicionales.</p> <p>4.3.1. Establecer una estrategia de liderazgo, fomentando el trabajo en equipo, la organización, el ambiente de trabajo agradable y el respeto por los demás, para mantener la armonía en la empresa y facilitar el cumplimiento de los objetivos.</p>	<p>4.1.1.1. Publicar las políticas de calidad en partes visibles, para que los colaboradores las conozcan, y también hacer reuniones para escuchar sus opiniones y sugerencias al respecto.</p> <p>4.1.1.2. Mejorar y garantizar las condiciones de trabajo del personal, en especial de las personas que trabajan bajo la modalidad de trabajo a destajo.</p> <p>4.1.1.3. Aumentar el volumen de unidades troqueladas en las referencias estándar con mayor demanda, para disminuir costos unitarios de producción.</p> <p>4.2.1.1. Fabricar diferentes tipos de empaques y etiquetas que el mercado necesite, prestar el servicio de troquelado y corte en guillotina, todo esto para lograr la disminución de los recursos ociosos.</p> <p>4.3.1.1. Redefinir las funciones del gerente para lograr un mayor desempeño en su cargo y encargarse exclusivamente de la administración, convirtiéndose en un verdadero líder y apoyo para los colaboradores.</p> <p>4.3.1.2. Asignar el cargo de asesor comercial como una actividad de tiempo completo, pues como en muchas microempresas hasta ahora el propietario ha hecho las veces de administrador y vendedor, pero ya es necesario delegar funciones y dedicarse a una de las dos, de lo contrario no podrá llevar a cabo este plan estratégico de marketing.</p> <p>4.3.1.3. Llevar un registro computarizado de todas las operaciones de la empresa: Ventas, compras, Gastos, Compra de materiales, etc., que permita una mejor</p>
--	--	---	---

			<p>organización de la información y el análisis para la toma de decisiones.</p> <p>4.3.1.5. Realizar un seguimiento mensual a las estrategias de Marketing implementadas, para evaluar los resultados y aplicar los correctivos necesarios.</p>
--	--	--	---

18.5 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tabla 11 Cronograma de actividades del plan estratégico de mercado

ACCIONES ESTRATEGICAS	2014												2015											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Creación de la base de datos de clientes						■																		
Diseño del catalogo						■	■	■																
Diseño y apertura de página web						■	■	■																
Crear el cargo recepción de pedidos y despacho y definir sus funciones.						■	■	■																
Fijar las metas de ventas anuales por cada línea de producto.						■																		
Implementar una campaña intensiva de mercadeo y ventas								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Disminuir los precios de lista para la ciudad de Cali.						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Llevar un control computarizado del inventario para una mejor gestión del mismo.						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Definir e implementar la política de tiempo de entrega.						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Asignar precios de lista más competitivos en las cajas plegadizas y los estuches forrados en papeles decorativos.						■																		
Diseñar nuevos modelos de empaques dirigidos al segmento más exigente del mercado.							■	■	■	■	■	■												
Realizar un estudio para evaluar la viabilidad de del proceso de termo formado.									■	■	■	■												
Aumentar el volumen de unidades troqueladas en las referencias estándar con mayor demanda.						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Llevar a cabo una diversificación concéntrica													■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Redefinir las funciones del gerente para lograr un mejor desempeño en su cargo.						■	■																	
Llevar un resgistro computarizado de todas las operaciones comerciales						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

18.6 PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING

DESCRIPCIÓN	VALOR
Servicio de fotógrafo profesional	\$200.000
Impresión de Catálogos	\$ 350.000
Diseño de Página web	\$ 250.000
Hosting y Dominio por 2 años	\$ 160.000
Gastos de transporte	\$ 600.000
Gastos administrativos adicionales	\$ 300.000
Sistematización de la empresa con macros en Excel	\$ 200.000
Investigación y desarrollo de nuevos productos	\$ 1.000.000
TOTAL	\$ 3.060.000

19 CONCLUSIONES

- Un plan estratégico es el principal derrotero para que las empresas emprendan el rumbo hacia el logro de sus objetivos organizacionales.
- Las microempresas en la mayoría de los casos carecen de planes estratégicos que les permitan ser más competitivas, Estuches Franco es una de ellas, sin embargo ha logrado mantenerse vigente durante estos 6 años, pero con la implementación de este plan, logrará fortalecer su posición en el mercado.
- La empresa se ha logrado destacar por la calidad de sus productos, pero aún no ha logrado mostrarse y captar la atención de los clientes potenciales, porque carece de una estrategia de marketing.
- En el análisis interno se encontró, que pese a no tener definidas algunas funciones y de llevar una dirección liberal, cada colaborador conoce muy bien su tarea aunque no cuente con manuales de funciones.
- Por ser una microempresa familiar, el gerente y propietario tiene una carga laboral muy grande y sus funciones no están delimitadas, lo que le dificulta llevar a cabo una gestión organizada.
- Una debilidad en el proceso de selección de personal es carecer de técnicas de evaluación para medir las habilidades motrices de las personas que realizarán procesos manuales de terminado, pues para algunos productos este es el proceso más importante que define la presentación estética del producto y su calidad.
- La empresa tiene una capacidad instalada muy superior a la producción actual, y solo aumentando el volumen de ventas, puede disminuir los recursos ociosos y obtener una mayor rentabilidad sobre los activos invertidos.
- EL rango de acción de la empresa es muy amplio y el sector representa grandes oportunidades de crecimiento, no solo en el mercado actual, sino también en nuevos mercados.

- La distribución directa y contacto permanente con los clientes, permite estar en constante retroalimentación y fortalecer las relaciones comerciales con ellos y lograr su fidelización.
- En estos años se ha logrado mantener la satisfacción al cliente y una fidelización de los clientes fijos del 64%, por lo que la penetración de mercado comienza por ganar la fidelización del 36% restante.
- Algunos proveedores se han convertido en socios estratégicos importantes por la calidad de sus materiales y han hecho posible el fortalecimiento de ciertas líneas de producto, como las cajas plegadizas y los estuches forrados en papeles decorativos.
- EL mercado muestra un gran respaldo a la producción nacional, sin embargo la competitividad de los estuches nacionales es indispensable para hacer frente a la amenaza de estuches importados y en el peor de los casos de contrabando.
- Por las características del sector no es posible definir el nivel de participación en el mercado, pero por el tamaño del mercado objetivo, y la cantidad de clientes que la empresa tiene, se evidencia que aún hay un gran número de clientes potenciales por cautivar, cercano al 75%.
- La estrategia de marketing estará enfocada principalmente en la línea de estuches y las sublíneas que de ella se desprenden; cajas plegadizas, estuches forrados en papel y estuches forrados en pana, porque representan un mayor nivel de productividad y aprovechando de los recursos de la empresa.
- La línea de exhibidores es una línea más exclusiva, intensiva en mano de obra y no facilita la tecnificación de los procesos, ni la estandarización, por lo que se pretende mantener con el nivel de producción actual, dirigiéndola solo a los clientes selectos que estén dispuestos a pagar más por una mejor calidad.
- La implementación de la sistematización básica, por medio de macros en Excel es muy importante porque permitirá una mejor gestión de la información y facilitara la toma de decisiones.

- La diversificación concéntrica se convierte en una manera muy eficiente de manejar los recursos de la empresa, creando productos similares sin incurrir en grandes inversiones.
- La estrategia de mercadeo implementada sería diferenciada, porque el portafolio de productos crea una propuesta de valor para cada tipo de necesidad y cada línea de empaque

20 RECOMENDACIONES

- La implementación de este plan es necesaria para lograr el crecimiento de la empresa, el cual debe ser rentable, pues no siempre incrementar las ventas significa lograr una mayor rentabilidad, por eso se debe hacer un seguimiento continuo y verificar no solo el volumen de ventas, sino también analizar si la utilidad neta representa la rentabilidad propuesta, si no es así, se debe realizar un análisis de los gastos, los costos y el margen de utilidad y realizar los correctivos necesarios.
- Se debe investigar sobre las diferentes técnicas para evaluar la capacidad motriz fina, que normalmente consisten en pruebas sencillas y prácticas para medir la aptitud de los candidatos a un puesto de trabajo donde se deben realizar labores manuales.
- Para que el impacto social de la empresa sea positivo, se puede brindar oportunidades de trabajo a personas que tienen limitaciones físicas o discapacidades en sus miembros inferiores, pero que tienen la aptitud y destreza para realizar labores manuales. Además el nivel de compromiso de estas personas puede llegar a ser mayor al sentir el apoyo y respaldo de la empresa.
- Como se trata de una empresa familiar, el propietario debe decidir quién estará a cargo de la administración general, mientras él se apropia del área comercial, o viceversa. Esto es indispensable para comenzar a llevar una buena gestión que permita implementar el plan estratégico y llevar a cabo un buen control sobre el mismo.
- El estudio de viabilidad de los empaques termo formados es de suma importancia para definir si se debe o no adquirir una maquina termo formadora que permitiría no solo fortalecer y aumentar el portafolio de productos, sino también diversificar y fabricar un gran número de empaques para diferentes productos.
- Este plan está dirigido al valle del cauca y el eje cafetero, pero sin duda el éxito del mismo, puede facilitar la incursión en otras regiones del país.

21 BIBLIOGRAFIA

21.1 LIBROS

- FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica 5ª Ed. Ed. Prentice Hall Hispanoamericana .S.A. 1997.
- KOTLER, Phillip y Armstrong, Gary. MARKETING Versión para Latinoamérica. Pearson Educación de México. 2007.
- ABASCAL R, Francisco. La teoría del marketing estratégico (cuarta edición). ESIC Editorial. 2004.
- RIVERA Camino, Jaime y de Garcillán López Rúa, Mencía. Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones. ESIC Ed. 2007.

21.2 ARTÍCULOS Y REVISTAS

- PORTER Michael E. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review. Enero del 2008.

21.3 PÁGINAS WEB

- Más matrimonios que divorcios. 28 de diciembre del 2013. Dinero.com. <http://www.dinero.com/actualidad/nacion/articulo/mas-matrimonios-divorcios-2013/190175>
- La economía en 2014. 17 de diciembre del 2013. Dinero.com. <http://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/proyecciones-economicas-para-2014/189456>

- Informe de coyuntura económica regional departamento del Quindío 2012. DANE-Banco de la Republica. Septiembre del 2013.
http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/quindio_icer_12.pdf
- Informe de coyuntura económica regional departamento Risaralda 2012. DANE-Banco de la Republica. Septiembre del 2013.
http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/ICER_Risaralda_2012.pdf
- Informe de coyuntura económica regional departamento de Caldas 2012. DANE-Banco de la Republica. Septiembre del 2013
http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/ICER_Caldas_2012.pdf
- DANE. Informe de Coyuntura Económica Regional Valle del Cauca 2012. DANE-Banco de la Republica. Agosto del 2013.
http://www.dane.gov.co/files/icer/2012/ICER_Valle%20del%20Cauca_2012.pdf
- Cuentas departamentales - base 2005, resultados PIB departamental, 2009 y 2010. DANE. Bogotá, D.C., 25 de mayo del 2012.
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2005/Resultados_2010.pdf
- KLEMM Marcus. Cómo adaptar la tecnología de corte láser actual a los requisitos de la aplicación. Julio de 2009.
<http://www.elempaque.com/temas/Como-adaptar-la-tecnologia-de-corte-laser-actual-a-los-requisitos-de-aplicacion+5071141>
- REYES, Luis M. Muestreo simple aleatorio. Estadística, matemática y computación. 7 de julio del 2002.
<http://reyesestadistica.blogspot.com/2011/07/muestreo-simple-aleatorio.html>
- WIKIPEDIA. http://es.wikipedia.org/wiki/Regla_de_las_tres_errres
- SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO.
<http://www.sic.gov.co/que-es-la-proteccion-a-la-competencia>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/ley142929122010.pdf>

- MINISTERIO DE INDUSTRIA Y TURISMO.
<http://www.mincit.gov.co/minindustria/publicaciones.php?id=12166>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.
<http://web.presidencia.gov.co/leyes/2004/agosto/Ley%20No.%20905.pdf>
- PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA.
<http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Leyes/Documents/2013/LEY%201676%20DEL%2020%20DE%20AGOSTO%20DE%202013.pdf>
- De la bonanza a la crisis, un siglo de economía cafetera. *Elespectador.com*. 27 de febrero del 2013.
<http://www.elespectador.com/noticias/nacional/articulo-407222-de-bonanza-crisis-un-siglo-de-economia-cafetera>
- <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>
- <http://www.socialetic.com/diccionario-de-marketing>
- <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- <http://www.marketingintensivo.com/articulos-promocion.html>
- <http://www.deperu.com/abc/glosarios/50/glosario-de-terminos-de-marketin>
- <http://www.fundacionprogresamos.org.co/anuario-estadistico-2012/palmira2012/03/0305.pdf>
- <http://www.foromarketing.com/node/1901>
- <http://vilmaalvarado.blogspot.com/2011/05/definicion-de-cliente-para-fines-de.html>
- <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/administrativo/glossary.php>
- <http://www.pymesfuturo.com>

22 ANEXOS

ANEXO No. 1 CLIENTES FIJOS

<p>CALI</p> <ol style="list-style-type: none">1. Oriana2 Joyas y Perfumes Aixa3. El palacio de la joya4. Joyería y Relojería Prima luz5. Roel Bisutería6. Joyería y relojería Cahmis7. Joyería y relojería Orient8. Joyería el Dorado9. La Guaca de Caccia10. D'Plata11. Joyería Cali Mio12.. Joyería Karol13. Kristal <p>PALMIRA</p> <ol style="list-style-type: none">1. Joyería Bakkar2. Joyería y platería Paris3. Platería Sterling4. Joyas el orfebre5. Joyería la Española6. Platería y Relojería la Gran Omega7. Joyas Marcela8. Almacén Estreno9. CH Perfumería10. La esmeralda <p>BUGA</p> <ol style="list-style-type: none">1. Lapislázuly Joyería2. Joyería la Esmeralda3. Joyería Scada <p>CARTAGO</p> <ol style="list-style-type: none">1. Joyería Marama2. 18 kilate	<p>TULUA</p> <ol style="list-style-type: none">1. Variedades Guissela2. Star vanity3. Divas4. Helen5. El Portón de las argollas6. Joyería mar de plata7. Ángel platería y perfumería <p>ARMENIA</p> <ol style="list-style-type: none">1. Carhel2. Oscar Roldan3. 18 Kilates Gold4. Oro Solido5. Carhel6. Joyería la italiana7. La casa del Artesano8. Joyería el brillante blanco9. Platería y relojería Tienda Casio10. Zirrones y herramientas11. Taller y joyería topacio12. Relojería Tic-Tac13. Diamont black14. Ángeles joyas y accesorios15. Bella comercializadora <p>PEREIRA</p> <ol style="list-style-type: none">1. Carter2. Centro Joyas3. Agencia Orient4. Pilar Valencia Joyería5. Centro Orient6. Joyería Safir7. Plateria Pily8. Taller de joyería manos Arte
---	---

MANIZALES

1. Chelo
2. Keops
3. Smaragdos
4. La Pirámide
5. Joyería Brillantes
6. La mundial
7. Joyería y Relojería el regalo
8. Joyería Ramírez
9. Joyería Tiffany
10. Joyas la 19
11. Joyería Jaguar
12. Joyería Ángeles y Diamantes

ANEXO No. 2 CLIENTES POTENCIALES

PALMIRA	AMENIA
<ol style="list-style-type: none">1. Servicentro Orient2. Joyería Tivoli3. Platería Ramírez4. Jireth Joyeros5. Joyería Zafir6. Joyería Muzo7. Fantasías Sol y luna	<ol style="list-style-type: none">1. El zafiro2. Joyería Breiva3. Agencia orient.4. Joyería Soraya5. Joyería Plaza6. Joyería el cronometro7. Taller de Joyeria Orfebres8. Accesorios divas9. Bisutería Juliana10. Taller de joyería Arte Plata11. Variedades Mario Relojería12. Bisutería y accesorios13. El Mundo De La Platería14. Bisuart15. Sefora Tienda de mujer16. Can can
<p style="text-align: center;">CARTAGO</p> <ol style="list-style-type: none">1. Joyeria Ramírez2. Mil detalles3. El gramo de oro4. Mujer creativa piedras5. American Fantasy6. Fantasía zara7. Tunjos joyería8. Joyeria Mejía	
<p style="text-align: center;">BUGA</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pomona2. Joyería y relojería orient3. Joyería y relojería real4. Joyería Y relojería el topacio5. Centro Joyas6. El Topacio7. El zafiro8. El circón	
<p style="text-align: center;">TULUA</p> <ol style="list-style-type: none">1. Joyería Vida2. Estrada joyeros3. Perfumería Paris4. Joyería la selección5. Joyas Humberto6. Tienda Cartier joyeros	<p style="text-align: center;">MANIZALES</p> <ol style="list-style-type: none">1. Joyería Gómez y Gómez2. Joyería Delgado3. Joyería Cecilia Duque4. Relojería orient5. Joyería Piedad Estrada6. SAETA7. Joyería de Genoveva Estrada8. Taller de joyería Coltan9. Joyería los kilates10. Joyería safiro11. Citizen12. Joyería Gómez y Gómez13. Master gold14. Joyería real15. Joyería Ulises16. Joyería Orient17. Lolitas accesorios18. la esquina de la fantasía19. La italiana

CALI

1. DIANA Joyerías y compraventas
2. Joyería Eduardo Gómez
3. Joyería Monserrate (centro)
4. Surtijoyas (centro)
5. Cyl Yanguas (chipichape)
6. Joyería Marfil (Chipichape)
7. Platería Ramirez
8. Willy John's (Centro)
9. El dije de oro (la 14 de calima)
10. Christian Joyeros (Calima)
11. Cartier Joyería (Centro)
12. Joyería Dany
13. Yanguas Joyeros (Chipichape)
14. Joyería Mayoral (Centro)
15. Brillos joyeros (Chipichape)
16. Sterling Joyeros (Unicentro)
17. Fabrijollas (Alameda)
18. Variedades Pelgy
19. Variedades Carol (Centro)
20. Taller de relojería y joyería
21. Chiquis (Centro)
22. Arabeske Relojeria (Centro)
23. Joyería Garcés
24. Piedras y Collares
25. Joyería Diseños logo relojería
26. Joyería Marina Borja
27. Joyería la Guaca de oro
28. Joyería Coralia
29. Sterling joyeros
30. Steel Silver
31. Maxi Reloj (Centro)
32. Servicio Jaicano (Centro)
33. El centro de la esmeralda y el diamante
34. Fashion fantasy
35. Amatista diseño y plata

36. Joyería y relojería la perla del pacífico
37. El taller da la fantasía
38. Francisco Trujillo Diseño de Joyas
39. Platería Bulgari
40. La casa de la Joya (Centro)
41. David Joyeros (Centro)
42. Mestiza Accesorios
43. Andrea Cruz Joyas y Accesorios
44. Platería Dkamila (Centro)
45. Fragantia (Cr 20 # 41-75)
46. Time Square (Chipichape)
47. Joyeria Figaro (Centro)
48. Los Oros de Venecia Colombia
49. Joyas l'amour (Cosmocentro)
50. Brazil Joyas y Accesorios
51. Society Joyeros
52. Giovanotti Platería y Accesorios
53. Quality Gold (Centro)
54. Platería 0900 Ltda.
55. Platería 209 (Centro)
56. Ofertas de oro (Calima)
57. Lili Bisuteria (Centro)
58. Aleida's Boutique
59. Platería Amazing
60. Platería Alejandra's
61. Platería Acosta
62. Platería Acero y Fantasía Azul y Rosa
63. Platería 187
64. Platería 1081
65. Platería 57
66. Platería 925
67. Platería Alejandra
68. Platería Azteca
69. platería CAHM 925

70. Bisutería Clásica
71. Bisutería Creaciones Ébano
72. Bisutería Cachivaches
73. Bisutería Ramírez Cadena
74. Bisutería Lili
75. Bisutería Pedro
76. Taller de joyería Adriana AMS
77. Taller de Joyería Amatista
78. Platería Oro 18 kilates (centro)
79. El dorado Joyeros (centro)
80. Joyas y fragancias (centro)
81. shine (centro)
82. Latino Joyas y Accesorios
83. R y F Relojería y Fantasía
84. Sara Fashion (centro)
85. Dreem fantasy
86. Shine accesorios
87. Eclipse joyeria y relojería
88. Chechos joyas y accesorios
89. Ipanema

PEREIRA

1. Enchape grano de oro
2. Joyería Havan
3. Joyería el rubí
4. Roel bisutería
5. La Tiara taller de joyería
6. Brihlo joyas
7. Fantasías jimar
8. Saju accesorios
9. Vimo
10. Fantasy accesorios
11. Armani perfumería
12. Golden Silverlight
13. Surtijoyas
14. Avancy accesorios
15. Joyería y plateria el dorado
16. Plateria Milán
17. Vicenza platería
18. Platería el paisa de la 8ª
19. Ofertas de oro
20. Bisutería Cristal Lure

21. bisutería y Accesorios Pereira.
22. Gaber Joyería.
23. súper Joya
24. Taller de Joyería el Portón de las argollas
25. Taller de Joyería Arte y Estilo
26. Taller MAKU
27. Joyería y Relojería El Gran Brillante
28. Variedades Porfi
29. La Perlita
30. Joyas Renzo
31. Almacén Multijoyas
32. Joyería la 7ª
33. Joyería y Relojería Seiko
34. Joyas D´caprio
35. Platería Diana Palomino
36. Joyería Zafiro y Precolombina
37. Damasco
38. Baura
39. Joyería valenty
40. Joyería y relojería quartz
41. Llena de gracia joyería y accesorios
42. Platería Dangiss

ANEXO No. 3 FORMATO DE LA ENCUESTA

ENCUESTA PARA MEDIR EL GRADO DE SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES DE ESTUCHES FRANCO

El objetivo de esta investigación es conocer las opiniones de los clientes y determinar la posición de la empresa en el mercado, para seguir trabajando en el mejoramiento continuo de los productos y el servicio.

Fecha _____ Ciudad _____

Cliente _____ Tel. _____

1. ¿Qué tan importante considera que son los empaques o estuches para la Presentación de sus productos?

Extremadamente importante

Muy importante

Poco importante

Nada importante

2. Enumere en orden de importancia de 1 a 5, colocando 1 en lo que considere más importante y 5 en lo menos importante, al momento de comprar un empaque o estuche.

Calidad

Exclusividad

Precio

Funcionabilidad

Elegancia

3. Indique la calidad general los productos de la empresa.

Excelente

Buena

Regular

Mala

4. ¿Con qué nivel de eficacia se ha cumplido con los plazos de entrega?

Extremadamente eficaz

Muy eficaz

Poco eficaz

Ineficaz

5. ¿Con qué frecuencia realiza la compra de estuches?

Cada 15 días

Cada 30 días

Cada 45 días

Más de 45 días

6. ¿Cuáles de los estuches que la empresa le ofrece, utiliza más en su negocio?

Estuches forrados en pana

Cajas ovaladas

Estuches forrados en papel

Otros

7. El desempeño actual de la empresa comparado con el desempeño que tenía al comienzo.

Ha mejorado

Sigue igual

Ha disminuido

8. ¿Cuál cree usted que es la posición de nuestros productos con respecto a los de la competencia?

Fuerte

Igual

Débil

9. ¿Cuál cree usted que es la posición de los empaques nacionales con respecto a los importados?

Fuerte

Igual

Débil

10. ¿Compra empaques a otras empresas?

SI

No

Si su respuesta es sí, responda las siguientes preguntas

11. ¿A cuál de estas empresas?

Palmilujo

Creaciones katy

El becerro

Marina Borja

Estuches Gómez

Otras

12. ¿Compra empaques importados?

SI

No

Si su respuesta es sí, responda la siguiente pregunta

13. ¿Cuál de los siguientes productos importados, compra con mayor frecuencia?

Estuches Cartier

Estuches en acrílico

Estuches en figuras

Estuches forrados
en papel

Otros

ANEXO NO.4 TABULADO DE ENCUESTAS

1. ¿Qué tan importante son los empaques o estuches para la presentación de sus productos?

Extremadamente importante	38
Muy importante	21
Poco importante	0
Nada importante	0

2. Enumere en orden de importancia de 1 a 5, colocando 1 en lo que considere más importante y 5 en lo menos importante, al momento de comprar un empaque o estuche.

	1	2	3	4	5
Calidad	33	9	7	7	3
Precio	2	16	11	12	18
Elegancia	16	11	15	10	7
Exclusividad	5	16	12	7	19
Funcionalidad	4	7	13	21	14

2. Indique la calidad general de los productos de la empresa.

Excelente	43
Buena	16
Regular	0
Mala	0

3. ¿Con qué nivel de eficacia se ha cumplido los plazos de entrega?

Extremadamente eficaz	22
Muy eficaz	36
Poco Eficaz	1
Ineficaz	0

4. ¿Con qué frecuencia compra estuches?

Cada 15 días	5
Cada 30 días	24
Cada 45 días	20
Más de 45 días	10

5. ¿Cuáles de los estuches que la empresa ofrece, utiliza más en su negocio?

Estuches forrados en pana	21
estuches forrados en papel	16
cajas plegadizas	22

6. El desempeño actual de la empresa comparado con el desempeño que tenía al comienzo.

Ha mejorado	43
Sigue igual	16
Ha disminuido	0

7. ¿Cuál cree usted que es la posición de nuestros productos con respecto a los de la competencia?

Fuerte	48
Igual	9
Débil	2

8. ¿Cuál cree usted que es la posición de los empaques nacionales con respecto a los importados?

Fuerte	36
Igual	17
Débil	6

9. ¿Compra empaques a otras empresas?

si	no
20	39

10. ¿A cuál de estas empresa?

Palmilujo	3
El becerro	0
Estuches Gómez	0
Creaciones Katty	4
Marina Borja	1
Otras	12

11. ¿Compra empaques importados?

si	no
12	8

12. ¿Cuál de los siguientes productos importados, compra con mayor frecuencia?

Estuches Cartier	3
Estuches en figuras	2
Estuches en acrílico	3
Estuches forrados en papel	2
Otros	2