

## Capítulo 5: Estructura Interna de la Empresa Nubia Blanco

### 5.1 Introducción

Una vez realizado el análisis del ambiente externo que enfrentará la empresa, se puede proceder a describir su ambiente interno y que será la base para el análisis de factibilidad financiera que se hará posteriormente. Se comienza en la siguiente sección con la determinación de la demanda del producto a comercializar, después una descripción del mismo, aplicación del modelo de las Seis Fuerzas y se finaliza con la propuesta de Sistema de Negocio para la empresa.

### 5.2 La Demanda de Joyería de Plata en Estados Unidos

Después de haber realizado el análisis externo al que se enfrentará la empresa, Nubia Blanco podemos concluir algunos puntos. El sector de la joyería de la plata en general presenta un dinamismo importante, con incrementos en la producción en la mayoría de los principales fabricantes, y una aceptación innegable en los mercados internacionales. Particularmente, en Estados Unidos se ha experimentado en los últimos años un crecimiento significativo en su consumo que se ha traducido en aumentos constantes en las importaciones.

El *Harmonized Tariff Schedule* es un sistema de clasificación arancelaria de Estados Unidos bajo el cual se pueden producir reportes con información sobre las importaciones de productos a este país, y está basado en el *Internacional Harmonized System (HTS)*. En la siguiente tabla podemos observar de acuerdo al número del HTS, que la clasificación *71131150* corresponde a “Artículos de joyería de plata y partes de,

con un valor mayor a \$18 dólares por docena de piezas o partes”, y la clasificación 71131120 que corresponde a “Artículos de joyería de plata y partes de, con un valor no mayor a \$18 dólares por docena de piezas o partes. La cantidad que se importó de joyería de plata se encuentra en Valor Aduanal. La última columna representa el porcentaje en que estas importaciones han crecido conforme al año anterior. Cabe mencionar, que los datos reales son presentados hasta el año 2004, para los últimos dos años se realizaron proyecciones.

**Tabla 9. Importaciones de Joyería de Plata en Estados Unidos**

	HTS	
	71131150 / 71131120	
Año	Cantidad importada (en 1,000 de dólares)	Cambio %
1989	\$175,900	
1990	\$179,299	1.89%
1991	\$188,950	5.10%
1992	\$218,927	13.69%
1993	\$254,259	13.89%
1994	\$274,478	7.36%
1995	\$319,841	14.18%
1996	\$381,538	16.17%
1997	\$480,492	20.59%
1998	\$523,036	8.13%
1999	\$547,579	4.48%
2000	\$616,363	11.15%
2001	\$592,882	-3.96%
2002	\$693,403	14.49%
2003	\$764,751	9.32%
2004	\$877,530	12.85%
2005	\$973,619	10.95%
2006	\$1,080,230	10.95%

Fuente: Elaboración propia con base en los datos de *United States International Trade Commission*, (2005)

Como observamos en la tabla anterior, las importaciones a este país han presentado un constante incremento año con año. Para calcular el porcentaje al que estas importaciones crecerían en los años 2005 y 2006, se hizo primero un promedio de los crecimientos experimentados en los años anteriores, sin incluir el descenso del 3.3% ocurrido en el año 2001. Es así entonces como se llegó al 10.95% de crecimiento esperado para el año 2006. Como vemos para el año 2006 se pronostica que las importaciones crecerán \$106'611,280 millones de dólares. Si se pretende abarcar un 1% de este crecimiento solamente, tendríamos una porción de mercado de \$1'066,112.80 millones de dólares disponible para la comercialización de la joyería Nubia. Esto demuestra que el crecimiento del mercado de la joyería de plata en Estados Unidos es lo suficientemente grande como para ofrecer un nicho de mercado para la empresa.

### **5.3 Los Productos de la Empresa Nubia Blanco**

La joyería de plata es una artesanía tradicional en México, pues este país es por tradición un productor de este metal precioso. La abundancia de plata en México ha sido el fundamento de una industria de transformación del metal que incluye joyas, orfebrería, productos industriales entre otros.

El producto objeto de este estudio es joyería de plata con y sin incrustaciones de distintos materiales bajo el nombre de marca *Nubia*. La denominación de la joyería es .925, conocida también como plata esterlina. Este tipo de plata corresponde a la mezcla (aleación) de 925 partes de millar de plata pura y 75 partes de cobre. Con estos porcentajes en materiales se obtiene una mezcla lo suficientemente alta en plata para obtener el brillo tan característico de la plata al que puede llegar una pieza bien pulida,

mientras que el cobre proporcionará la dureza necesaria para obtener piezas que mantengan su forma original a pesar del uso diario. Cada pieza llevará grabada la denominación 925 que garantiza la calidad de la plata. Así mismo llevarán el sello con el nombre Nubia.

La joyería contempla diferentes tipos de incrustaciones de piedras naturales, semipreciosas, conchas, vidrios etc. así como el uso de esmaltes, piel, madera y resinas sintéticas. El tipo de trabajo en la joyería será liso, martillado, cartoneado, de tubo, filigrana, navajo, entre otros. En cuanto al diseño se refiere, este será manejado con especial cuidado evitándose todo tipo de copias, y creando diseños inspirados en la fusión de las tendencias actuales de la moda con el arte y tradición mexicana.

La gama de productos comprenderá exclusivamente accesorios para arreglo personal como lo son: brazaletes/pulseras, collares, cadenas, dijes, anillos, aretes y juegos.

### *5.3.1 Segmentación de Mercado*

Se ha seleccionado como mercado meta al condado de San Diego en California para la introducción de la joyería de plata Nubia. Sin embargo, es necesario hablar del segmento de mercado al que se pretende llegar, y por la naturaleza del negocio propuesto en este estudio se llevará a cabo la descripción de dos segmentos de mercado: consumidor final y cliente.

Por una parte, para el consumidor se comprenderá la segmentación de mercado que corresponda a mujeres entre los 16 y 60 años de edad. Este segmento deberá tener la necesidad de vestir bien, mostrar arreglo personal y gustar el “*white look*” que la joyería de plata brinda, además de que tiene gusto por la moda. De la misma forma, la

introducción del producto estará enfocado a aquellas personas que no se conforman con usar accesorios de cualquier material, sino que prefieren que sean de algún metal precioso y que su precio siga sido módico.

En cuanto a la segmentación del cliente se ha considerado atraer a mujeres entre los 18 y 55 años de edad. Su perfil deberá estar caracterizado principalmente por ser mujeres muy dinámicas, con un evidente gusto por la joyería Nubia, que tengan de preferencia una amplia red amistades o ser extrovertidas y sociales, con deseos o necesidad de independencia económica y poseedoras de espíritu emprendedor.

#### Visión

“Ser una marca líder en la venta por catálogo de joyería de plata en Estados Unidos ofreciendo satisfacción a nuestros clientes mediante el buen servicio, profesionalismo, calidad, seguridad y garantía a precios accesibles, al mismo tiempo que posicionarnos como una empresa con fuertes códigos de ética que promuevan los valores de la mujer independiente y emprendedora.”

#### Misión

“Promover la tradición y prestigio de la joyería de plata mexicana en el mundo, ofreciendo calidad en los diseños fusionando arte y vanguardia en los diferentes estilos que hay en cada mujer.”

Objetivos: Penetrar con éxito en el mercado de San Diego, y con el paso del tiempo incrementar la presencia en el mercado de Estados Unidos.

-Ganar cada vez mayor número de clientes a nivel internacional.

-Mantener un constante crecimiento.

-Crear un sistema de mejoramiento continuo.

Metas: Establecer una red sólida de vendedoras que crezca constantemente a través del tiempo. Mantener una relación de profesionalismo con los proveedores de Taxco y el mundo. Lograr comercializar de manera exitosa la joyería de plata Nubia en el mercado estadounidense.

#### **5.4 Aplicación del Modelo de las Seis Fuerzas a Nubia Blanco**

Una vez teniendo definido el producto a comercializar y el segmento de mercado al que será dirigido, y partiendo del desarrollo que se ha llevado a cabo en el capítulo dos, se procederá a llevar a cabo un análisis de los factores que determinarán la rentabilidad a largo plazo del proyecto de comercialización Nubia.

Para el caso de la primera fuerza correspondiente a la rivalidad, se ha percibido un ambiente bastante competido y globalizado. Sin embargo, conforme se fue indagando sobre las características de la rivalidad de esta industria, se observó que dichas características varían enormemente dependiendo del lugar. Por este motivo, se hablará exclusivamente de la rivalidad en California. Se detectó que la rivalidad en California es fuerte caracterizada por la presencia de numerosos competidores mayoristas que mantienen altos inventarios. Entre los principales rivales en el condado de San Diego se encontraron a tiendas departamentales no especializadas en joyería de plata tales como: Macy's, Robinsons May, TJ-Max, Target y Mervyns. Por otro lado, se encontraron pequeñas tiendas especializadas en centros comerciales en algunas ciudades del condado; Fashion Valley en San Diego, Silver World en Carlsbad y Fashion & Silver en Del Mar.

Algo muy peculiar en esta región, es que a lo largo de la costa en la zona turística especialmente, es común encontrar pequeñas tiendas de recuerdos y regalos que ofrecen

una limitada variedad de joyería de plata, pero muy atractiva por el punto de venta. Por otra parte, específicamente rivales en la venta por catálogo, se detectó a *Silver Express*, con un concepto muy similar al propuesto en el presente estudio y con presencia en toda la unión americana. Finalmente mencionamos como rivales a empresas con ventas por internet que cuentan con precios muy competitivos y atractivos diseños: *SilverLiquidators* y *SilverShake*

También es importante mencionar que en la ciudad de Los Ángeles, es posible encontrar centros joyeros mayoristas a precios muy competitivos y con productos de buena calidad. Sus productos son de proveedores de diferentes países, entre los principales competidores internacionales de la joyería Nubia están: China, Italia, Tailandia e India. Aunque estos centros mayoristas representarían la competencia mas fuerte para la empresa, el factor distancia es suficiente para que personas que viven en el condado de San Diego, decidan no ir a adquirir sus productos con ellos. Como se ha mencionado, ante esta fuerte rivalidad, se ha decidido orientar las estrategias de la empresa Nubia Blanco a través de la diferenciación y explotación de un nicho de mercado para garantizar la eliminación de los rivales en una primera etapa.

En lo que se refiere a la segunda fuerza se encontró que existen varias amenazas de entrada que podrían afectar la rentabilidad de la empresa Nubia Blanco. Principalmente se observa el hecho de que debido a que no son necesarias las patentes para comercializar un producto, los mismos pueden ser fácilmente copiados por la competencia e inclusive mejorados en un periodo corto de tiempo. Otro problema importante es que a pesar de que muchos diseñadores patentan sus colecciones, estos diseños son rápidamente imitados y comercializados en el mercado negro a precios

mucho menores. Otra amenaza es que en Estados Unidos es relativamente fácil obtener financiamiento para iniciar un negocio que compita con este proyecto. Sin embargo, en este rubro la empresa Nubia Blanco tendría como ventajas que para entrar a esta industria existen costos independientes a la escala, relacionados a la curva de experiencia. De la misma forma, los volúmenes con los que se pretende iniciar, le otorgarán economía de escala. Por último, la atención a sus canales de distribución será otra ventaja.

La tercera fuerza propuesta a analizar por Porter es la Amenaza de Sustitutos. En esta industria los sustitutos de mayor amenaza son todos aquellos accesorios de fantasía, con baños en plata, o de materiales menos costosos como el acero inoxidable, hasta el oro y el platino. Debido a la naturaleza del proyecto propuesto en el presente estudio, se determinó que la empresa *Cookie Lee y Clair*'s como principales competidores.

Para la cuarta fuerza referente al poder de negociación de los compradores, se sugiere una política de ventas y precios bien estructurada donde se eliminará la opción a negociación. Hay tantos compradores que su poder de negociación es prácticamente nulo. La quinta fuerza, poder del proveedor, se determinó que el poder de negociación es prácticamente nulo ya que la estructura industrial está poco concentrada.

La sexta fuerza propuesta como complemento al modelo de Porter habla de los complementadores. En este caso mientras existan los cambios constantes en la moda y el gusto de los compradores estén orientados a dichas tendencias, se puede afirmar que la demanda de los productos Nubia se mantendrá. De la misma forma, otro complementador es la cultura del regalo, a mayor demanda de este sector, mayor demanda de los productos de la empresa.



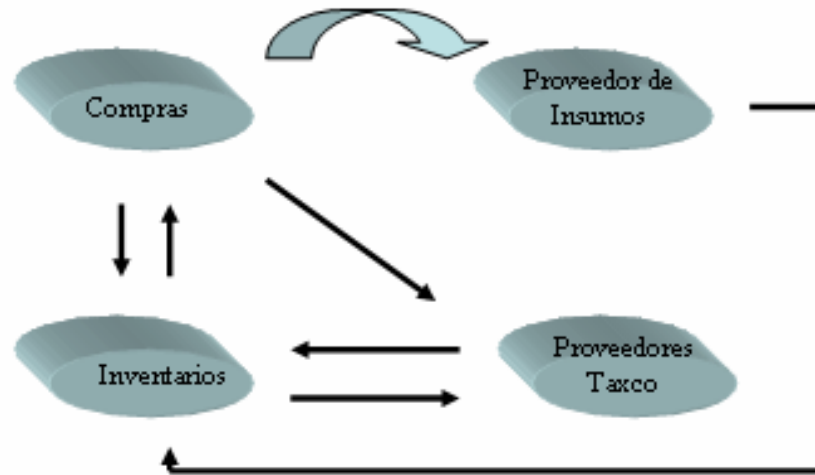
## **5.5 Sistema de Negocios para la Joyería Nubia**

Se han detectado cinco áreas necesarias para el diseño y comercialización de la joyería Nubia: Compras, Ventas, Diseño, Mercadotecnia, Organizacional o Administrativa, y Administración del conocimiento. A continuación se describe cada una de ellos.

### *5.5.1 Sistemas de Compras*

El sistema de compras propuesto en el presente estudio está basado en la búsqueda constante de los mejores precios de insumos en el mercado considerando siempre aspectos como calidad, disponibilidad y seriedad del proveedor. Así mismo, este departamento tendrá la tarea de negociar el precio tanto de los insumos como el de fabricación por lo que se recomienda trabajar con aquellos proveedores de insumos con mayor variedad de materiales para poder realizar grandes pedidos y tener el poder de negociar con mayor flexibilidad. Se recomienda entonces un sistema donde el flujo de información entre el área de inventarios, proveedores y compras sea sencillo y constante para evitar incumplimientos a los clientes o excesos en inventarios. Se ha creado el siguiente diagrama donde el departamento de compras mantiene una comunicación estrecha con otras áreas.

**Figura 5. Sistema de Compras para la Comercialización de la joyería Nubia**



Fuente: Diseño de los Autores

Proveedores en Taxco: La selección de un proveedor es un factor determinante para la producción de cualquier producto, ya que tanto la materia prima como los procesos que están involucrados en su elaboración, deben de ser de muy buena calidad. En este caso la plata, las piedras, perlas, conchas y el proceso de la fabricación de la joyería.

Para realizar la selección de un proveedor tanto de materia prima como del que va a realizar los procesos de producción de la joyería debe de contar con los siguientes requisitos:

- -Calidad
- -Precios competitivos
- -Tiempos de entrega
- -Capacidad de producción
- -Disponibilidad programada

Los proveedores seleccionados para fabricar la joyería de plata Nubia, fueron elegidos de acuerdo a su reputación, experiencia en mercados internacionales, capacidad, precio, calidad y tipos de trabajo que realizan. A continuación se describen los tipos de trabajos de los proveedores y su respectiva capacidad de producción.

**Tabla 10. Proveedores para la Empresa Nubia**

Proveedor	Tipos de trabajo	Capacidad semanal
Emma Figueroa	Plata lisa	15 kgs.
Martín Jaimes	Plata con esmalte, resinas y lisa	10 kgs.
Juan Carlos Marbán	Plata con incrustaciones	10 kgs.

Fuente: Elaboración propia

Los incoterms (International Commercial Terms, por sus siglas en inglés) son reglas internacionales para la interpretación de los términos comerciales fijados por la cámara de comercio internacional, que determinan el alcance de las cláusulas comerciales incluidas en el contrato de compra-venta internacional. (Bancomext). Los incoterms regulan la distribución de los documentos, las condiciones de la entrega de la mercancía, la distribución de los costos de operación y la distribución de los riesgos de la operación. El término de negociación establecido con los proveedores de Taxco es Free Carrier (FCA), lo que significa que el proveedor entrega la mercancía para la exportación al transportista propuesto por el comprador, en el lugar acordado.

Condiciones de pago: La forma de pago a establecer con los proveedores de Taxco es pagar la mitad del precio total incluyendo el flete al momento de realizar el pedido y cuando la mercancía llega al comprador, después de una revisión de cantidad y calidad, se liquida el total de la compra.

Proveedores de Insumos: Los proveedores de insumos tales como piedras, cristales, conchas, pieles etc. son en su mayoría europeos. Por ejemplo para surtir a la empresa de cristales se ha elegido a Italia y República Checa. Para las perlas y conchas a Tailandia. Algunas variedades de conchas y pieles serán obtenidas con proveedores nacionales. Sin embargo, se han detectado también algunos importadores nacionales que venden todos estos materiales a precios muy competitivos.

### *5.5.2 Sistema de Diseño*

En este sistema recae una gran parte de la ventaja competitiva que la empresa puede llegar a tener sobre sus competidores. Debido a que el diseño es un gran determinante de la aceptación del consumidor, se planea considerarlo con especial cuidado. Para esta área se propone contratar a un diseñador mexicano con ideas frescas, pero que a la vez esté prestando atención a las tendencias actuales de la moda. Es decir, sus colecciones deberán reflejar la fusión de las tendencias actuales con el arte y la tradición de la joyería mexicana. Para lograr lo anterior, se aconseja asignar los recursos disponibles para que el diseñador esté participando constantemente en ferias internacionales de joyería, materiales y en general de moda. Así como se suscribirá a revistas especializadas en moda para observar más de cerca las tendencias que se aproximan.

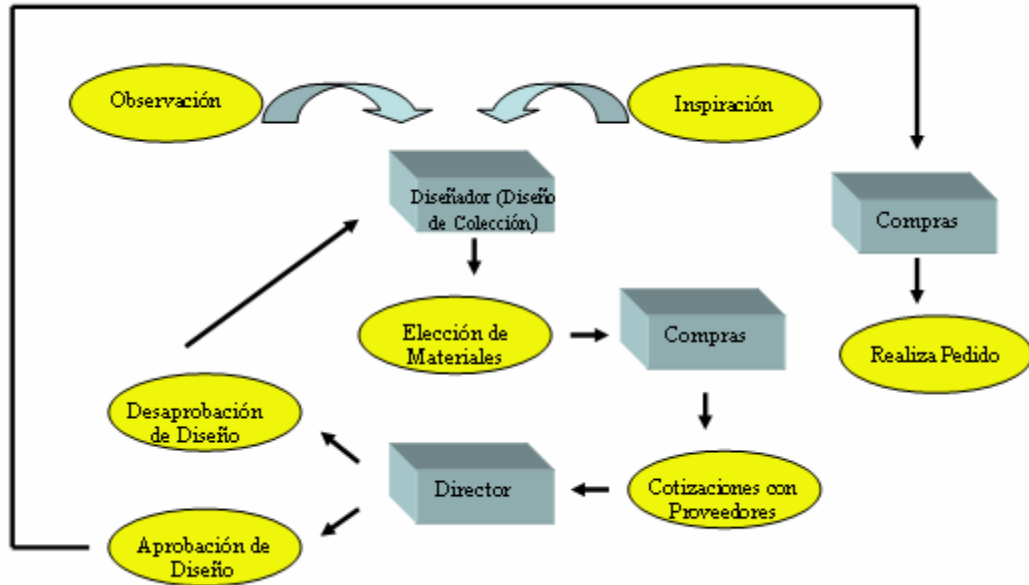
**Tabla 11. Ferias Internacionales de Joyería, 2006**

País	Feria	Lugar	Fecha
New York, EUA	NEW YORK JEWELRY SHOW	Jacob Javits Center,	Julio 31- Agosto 3/5
Distrito Federal, México	ANFAR	World Trade Center Distrito Federal,	Agosto 1-Agosto 5
Tlaquepaque, Jalisco, México	ENART	Centro de Exposiciones "El Refugio"	Agosto 16/ Agosto 20
Paris, Francia	ECLAT DE MODE / BIJORHCA	Expo Porte de Versailles	Septiembre 2-Septiembre 5
Oporto, Portugal	PORTAJOIA	Feria Internacional de Oporto	Septiembre 21 – Septiembre 25
Guadalajara, Jalisco, México	EXPO JOYA	Expo Guadalajara	Octubre 5- Octubre 8
Valencia, España	FERIA DE RELOJERIA Y JOYERIA DE VALENCIA	Feria de Valencia	Noviembre 4 – Noviembre 7

Fuente: Elaboración propia basada en información de la Biblioteca Raúl Ibarra, <http://www.raulybarra.com>

Se recomienda renovar las colecciones de joyería en enero y julio. De esta manera, el diseñador tendrá que preparar dos colecciones al año. Así mismo, el diseñador tendrá la facultad de elegir los materiales nuevos, aunque finalmente tendrán que ser aprobados por el Director General. También se propone que el diseñador haga uso de un sondeo previo a la creación definitiva de una colección. Este sondeo sencillamente involucraría el diseño de unas cinco o seis piezas que reflejen la idea general del diseñador y que sea puesta a la venta en el intermedio de cada nuevo catálogo para sondear la aceptación del consumidor. A continuación se muestra el sistema de diseño para la empresa.

**Figura 6. Sistema de Diseño propuesto para la Joyería Nubia**



Fuente: Diseño de los Autores

En el diagrama anterior se describe el proceso recomendado para la creación de las colecciones. Observamos que para que finalmente se realice un pedido, la información tiene que fluir entre el diseñador, el departamento de compras y la dirección general. A pesar de que el diseñador es quien elige los nuevos materiales que acompañarán a las piezas, es el Director General quien después de evaluar las cotizaciones que el encargado de compras ha preparado, decide cuáles materiales se tendrán que comprar. Es importante tener en cuenta el costo de los diseños para que éstos se mantengan siempre a precios competitivos en el mercado, es por esto que se cree conveniente involucrar a estos tres departamentos.

### 5.5.3 Sistema de Mercadotecnia

El sistema de mercadotecnia es otro sistema clave para la exitosa comercialización de la joyería Nubia ya que sus ventas estarán fuertemente afectadas por

las estrategias que este departamento determine. Aquí entonces se considerarán los elementos correspondientes al diseño de catálogo, empaque y etiquetado, embalaje, canal de distribución, diseño y ubicación de tienda, identidad corporativa, publicidad y sistema de ventas.

Empaque y etiquetado: consiste en preparar los productos terminados para ser transportados, almacenados, distribución, venta o comercialización. De esta manera se ha elegido un empaque que constará de una cajita de cartón con los colores y logotipo de la empresa. Esta cajita será introducida a una bolsa de papel con agarraderas igual que refleje el logotipo de la empresa. En cuanto a la etiqueta, esta constará de un código de barras, precio, clave de la pieza y nombre de la empresa y será colocada a través de una liga a la pieza. Así mismo se incluirá un pequeño folleto donde se describirán las recomendaciones y cuidados para mantener en buenas condiciones la joyería, así como una breve descripción de la tradición de la joyería mexicana. Este mini folleto estará impregnado con la esencia creada para la empresa.

Embalaje: Se refiere a la técnica de agrupar los productos empacados para facilitar su manejo, almacenamiento, transporte y distribución. Para la joyería Nubia se decidió utilizar bolsas de papel celofán individuales para evitar que la joyería se raye. Posteriormente se agruparán todas las piezas en cajas de cartón con un forro de poliespuma por dentro para mantener la mercancía libre de humedad. Esta caja deberá contener la leyenda Hecho en México por disposiciones federales estadounidenses, y no deberá haber sido utilizada con anterioridad para transportar materiales peligrosos o huevo.

Diseño del Catálogo: Se ha decidido diseñar un catálogo para comercializar la joyería ya que sus beneficios son varios. La comodidad de elegir un producto desde tu casa o trabajo, el pago en abonos de la mercancía, la descripción detallada de la mercancía, entre otros aspectos, se ha detectado como detonadores del éxito de las ventas por este medio. El catálogo se renovará en enero y en julio. En el catálogo se incluirán 200 artículos nuevos. Con una división de anillos, aretes, collares, dijes, pulseras y juegos. Las cantidades en cada rubro serán de 50 piezas para aretes, 25 para dijes y 30 para el resto. Se ha observado que la competencia mantiene siempre un stock mayor en aretes, por lo que se ha deducido que estos son los que mayor demanda tienen. En los anexos de este estudio se puede encontrar una prueba del primer catálogo para la empresa, con 160 artículos representativos de lo que se ofrecería a los consumidores. Cada pieza llevará una clave para identificarla con más facilidad, el precio y el nombre. La clave se asignó de la siguiente manera:

**Tabla 12. Método para la Asignación de Clave a la Joyería Nubia**

Pieza	Proveedor	Colección	Número de producto
R=anillo E=arete N=collar S=Juego P=dije	E=Emma M=Martín J=Juan Carlos	01, por ser la primera	01, 02.....

Fuente: Elaboración propia

En el catálogo se incluye breve información sobre la empresa, bienvenida de las fundadoras, ubicación de la tienda, descripción de la mercancía y lista de precio de los artículos.

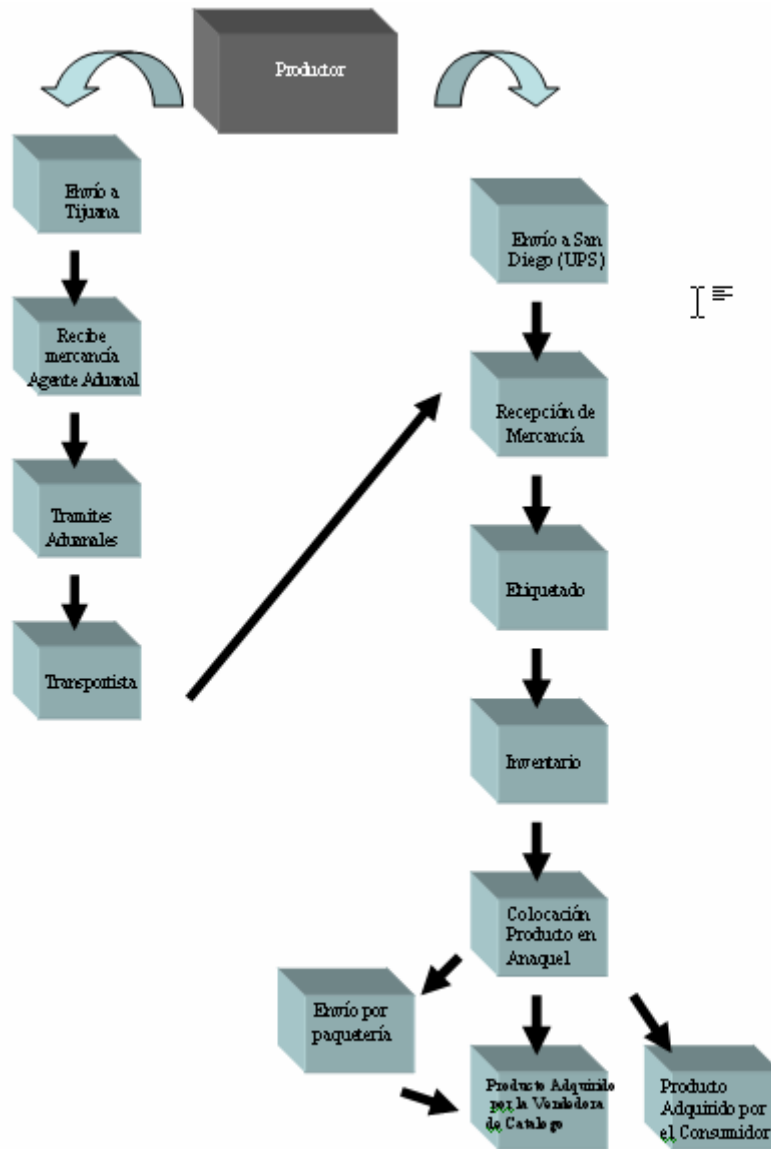
Canal de distribución: El canal de distribución propuesto en el presente estudio va enfocado principalmente a la venta por catálogo de la joyería. Después de observar las



actuales prácticas del sector de la joyería de plata en San Diego, se determinó que la venta por este medio será una propuesta diferente a la oferta actual. También existirá venta al por menor en la tienda.

El tiempo que toma un pedido en llegar a nuestra tienda después de haber sido enviado es de 7 días. Esto es porque 5 días es lo que tardarían en fabricarlo y 2 días en ser enviado. Todos los pedidos serán enviados a través de la compañía de paquetería *UPS*, ya que se detectó como el método más económico y rápido. De esta manera no se tendrá que acudir a una agencia aduanal para realizar el proceso de importación, *UPS* se encarga de todo el procedimiento. Los papeles que se requiere entregar solamente son: certificado de origen, lista de empaque y factura si es un envío excedente a los \$1000 dólares. El costo por enviar 10 kilogramos de joyería desde Taxco a la ciudad de San Diego con un valor aproximado de \$36000 pesos es de \$1,119.00 pesos incluyendo seguro. La siguiente figura muestra el canal de distribución propuesto para la empresa Nubia Blanco.

**Figura 7. Esquema de Distribución del Producto**



Fuente: Diseño de los Autores

Sistema de Ventas: En el presente estudio se propone la venta directa multinivel, también conocida como “comercialización por redes” o “comercialización por estructuras”. Según la Federación Mundial de Asociaciones de Ventas Directas (WFDSA), este ha sido un método muy exitoso y efectivo de distribución de productos y

servicios directamente a los consumidores y de recompensar a distribuidores o vendedores independientes.

Así mismo, la WFDSA define a la comercialización multinivel como un método para organizar y recompensar a los vendedores en un negocio de venta directa. Se puede describir mejor como el plan de incentivos de venta directa mediante el cual los vendedores pueden recibir ingresos de dos formas: a través de la remuneración y comisiones. La venta se realiza cara a cara con el consumidor, normalmente a través de explicaciones o demostraciones, en sus hogares o trabajos, siempre fuera de una tienda minorista establecido. Entre los beneficios que este método brinda, se comenta que se encuentran: permite la oportunidad de emplear a un sinnúmero de individuos que pudiesen ser ignorados o mal aprovechados en el mercado laboral. Es una manera sencilla y asequible para un individuo de aprender conocimientos básicos sobre negocios y administración. Ofrece prácticamente a cualquier individuo un medio flexible para complementar sus ingresos. Asimismo, facilita que los negocios con productos o servicios singulares o innovadores, coloquen dichos productos o servicios en el mercado sin los grandes gastos de publicidad en medios masivos de comunicación y sin tener que competir por espacio en los anaqueles de las tiendas minoristas.

Para la comercialización de la joyería Nubia, como ya se ha mencionado antes, se ha decidido hacerlo por medio de catálogos principalmente. También se tendrán ventas al pormenor en la tienda establecida, con la simple finalidad de sondear constantemente al consumidor y crear conocimiento. En la tienda habrá dos vendedoras atendiendo a todas las personas que entren a comprar, trabajarán con salario por hora y una comisión del 15% sobre sus ventas.

Se recomienda reclutar un máximo de 20 vendedores antes de abrir la tienda. Para poder vender a través de los catálogos de la compañía deberán primero las personas inscribirse, y lo podrán hacer a través de dos opciones:

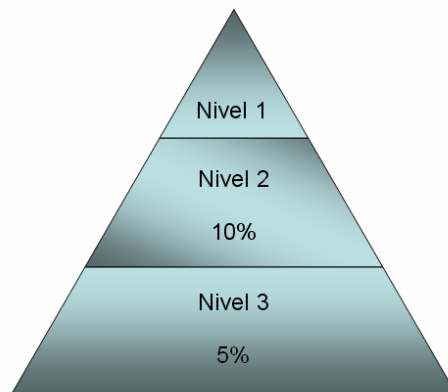
**Tabla 13. Opciones de Inicio como Vendedor de la Joyería Nubia**

	<i>Opción 1 Básica</i>	<i>Opción 2 Super Inicio</i>
Inversión en Paquete de Inicio	\$40	\$40
Selección de joyería	\$245	\$500
Impuestos (7.75%)	\$22.08	\$41.85
<b>Total</b>	<b>\$307.08</b>	<b>\$581.85</b>
Valor en Mercancía	\$350	\$1000
Descuento sobre Precios	30%	50%
Descuentos en futuras compras	50%	50%

Fuente: Elaboración propia

El sistema comprenderá tres niveles en su primera fase. Posteriormente conforme la empresa vaya creciendo y aumentando sus recursos, será capaz de expandir esos niveles e incluso los porcentajes sobre las comisiones. Por lo pronto se recomienda lo siguiente:

**Figura 8. Esquema de Comisiones para la Venta por Catálogo**



Fuente: Elaboración propia

Como observamos en el diagrama, todas las personas reclutadas en el primer nivel ocasionarán una comisión del 10% sobre sus ventas a quienes las trajo al negocio. Las

personas reclutadas por estas personas, es decir las que se encuentran en el tercer nivel, con respecto a la vendedora A, brindarán un 5% de comisión sobre sus ventas. Los tres niveles aplican a todas las personas que ingresen al negocio. Además se propone incentivar el reclutamiento de nuevos vendedores por medio de la bonificación de \$50 dólares en efectivo por cada persona nueva atraída a la empresa. Se propone establecer una compra mínima de \$100 dólares al mes para mantener activa la suscripción del vendedor.

Paquete de Inicio: contendrá lo siguiente: 3 catálogos, maletín para joyería, postales publicitarias, hojas de pedido, notas de remisión, 25 tarjetas de presentación, una franela y líquido limpiador, bolsas de plástico, una pluma y un manual de entrenamiento.

Este manual será cuidadosamente creado antes de abrir la tienda. Los apartados que contendrá son:

- Descripción de la empresa.
- Políticas y código de conducta.
- Sistema de ventas multinivel.
- Procedimiento para realizar pedidos.
- Consejos prácticos para la obtención de nuevos clientes.
- Descripción de la joyería y sus materiales, así como su cuidado.
- Material de apoyo (formas) para mantenerse organizado.

Identidad corporativa: La comercialización de la joyería se llevará a cabo bajo la marca Nubia. Una marca es un nombre, termino, símbolo, diseño o cualquier signo

visible o bien una combinación de ellos que sirva para distinguir un producto o un servicio de otros de su misma clase o especie. (SECOFI, 2000).

Se ha elegido el nombre de la fundadora como marca de la joyería. Se recomendó lo anterior porque en términos de mercado no se quiere transmitir en una primera impresión que el producto es mexicano. No se pretende ocultar su origen, sino que el posicionamiento de los productos mexicanos en la industria de la moda en Estados Unidos, no es sinónimo de estilo o calidad, según las entrevistas realizadas en el condado de San Diego. De la misma forma el nombre Nubia en sí tiene raíces que justifican muy bien el giro de la empresa. El diseño del logotipo de la empresa con sus colores representativos se muestra a continuación.

**Figura 9. Logotipo de la Empresa**



Fuente: Director Creativo de Avanzare Design LLC Kristian Rangel, (2005)

En logotipo de la joyería estuvo inspirado en el concepto de fusión de arte y tradición mexicana con elementos modernos. El diseño está basado en pirámides y formas aztecas y la forma de la cruz se eligió por su fuerza y poder. Así mismo se intenta dar con esta figura la ilusión de joya con sus facetas, dimensión y profundidad. Los colores representan diferentes ideas. El azul representa el color de lo royal, la elegancia; el rosa lo femenino; el amarillo intenta dar vida y tranquilidad y finalmente el gris evoca

el color de la plata. El tipo de letra elegido pretende transmitir la parte moderna de los diseños. El slogan elegido es “Artistic Accesories”, esto para brindar a la marca la posibilidad de ofrecer artículos de otros materiales en un futuro.

También se planea crear una esencia que caracterice a la empresa, esta estará inspirada en conceptos como frescura e innovación. Según las nuevas propuestas de Martin Lanstrong, en su libro sobre Marketing Holístico, la nueva forma de llegar al cliente es atacando todos sus sentidos. Así mismo en el artículo “*Siento luego compro*” publicado en la revista *Expansión* (Septiembre, 2005) se comenta que el crear momentos de consumo ligados con las emociones y los sentidos es realmente efectivo, lo llaman el “*branding de experiencias*”. Desarrollar experiencias de consumo es muy poderoso, pues todo aquello que emociona tiende a ser más recordado. De la misma forma, se recomienda explotar tipo de marketing a través del sentido del olfato ya que las emociones que recordamos cada día, 75% están provocadas por el olfato y no por la vista, según otro artículo de la misma revista, “*Lo que no huele no vende*” (Octubre, 2005). La esencia de la marca Nubia se propone que esté siempre presente en la tienda, así como en los catálogos y empaque del producto.

Diseño y ubicación de Tienda: la tienda será de aproximadamente de 380 pies cuadrados, dentro de los cuales se encontrarán diferentes áreas y que serán descritas más a continuación. La siguiente imagen es la propuesta de diseño de las instalaciones de la tienda con atención al público, así como el plano con la distribución de espacios de la misma.

**Figura 10. Diseño de Instalaciones para la Joyería Nubia**



Fuente: Arquitecta Carolina Montes de Oca, 2005

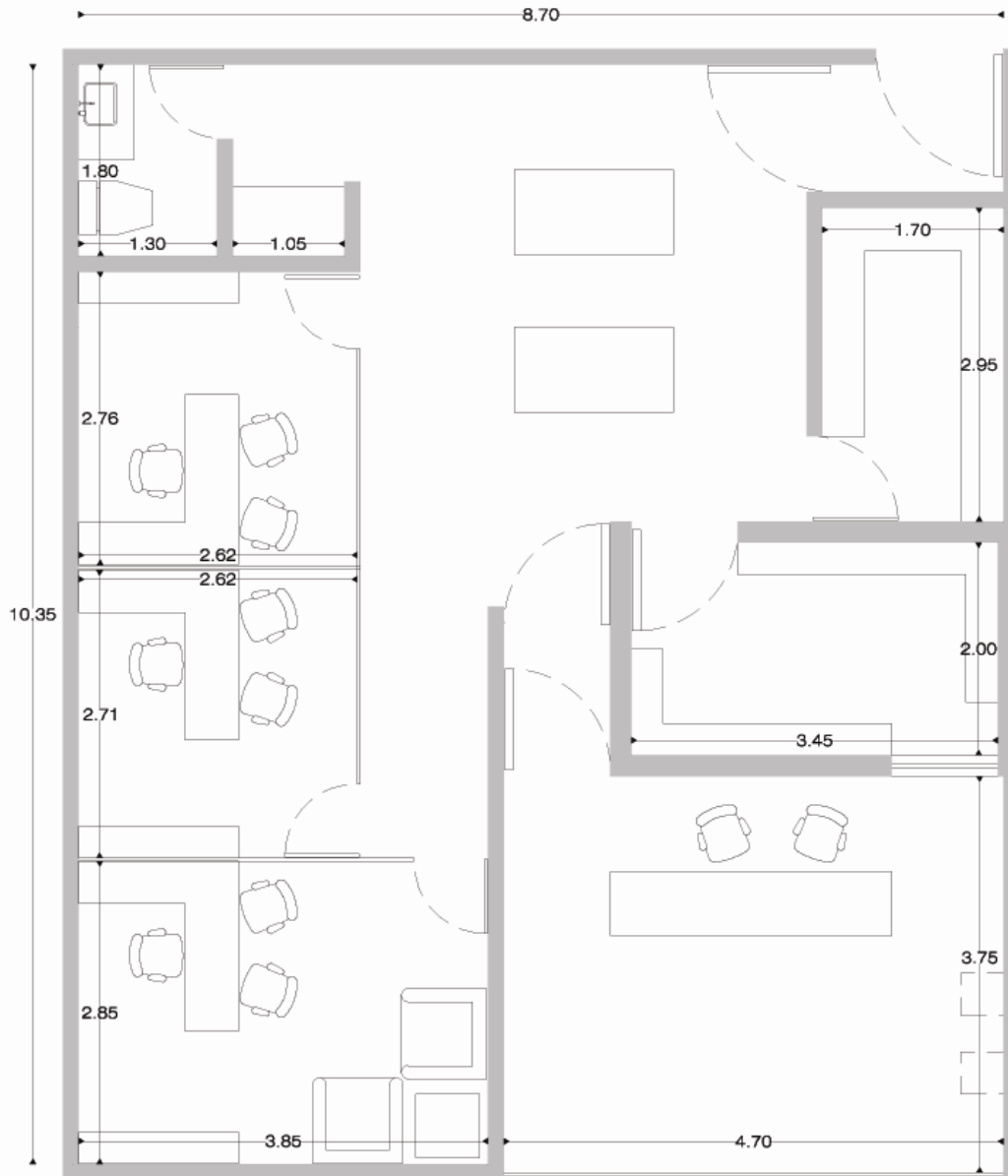
**Figura 11. Diseño 2 de Instalaciones para la Joyería Nubia**



Fuente: Arquitecta Carolina Montes de Oca, 2005



**Figura 12. Distribución de Espacios de la Tienda**



Fuente: Arquitecto Sergio Álvarez, 2005

*Sala de exhibición con venta al público:* aproximadamente 20 pies cuadrados con anaqueles o nichos en las paredes, así como mesas en el centro con alguna escultura en plata y exhibición de algunas piezas. En las paredes se observará el logo de la joyería Nubia. Estarán 200 piezas exhibidas. Se planea contar con una capacidad de almacenamiento por compartimiento de 50 piezas como máximo, representando aproximadamente 450 centímetros cuadrados por división. También debe haber un mostrador donde se despacharán las compras al menudeo, con un punto de venta (equipo de cómputo), anaqueles o estantes para pedidos de mayoreo que estén listos, así como compartimentos que no sean visibles para guardar papelería, empaques para la mercancía, bolsas etc.

*Espacio para oficinas:* tres oficinas individuales para el Director General, Jefe de Ventas y Jefe de compras. Un cuarto para el asistente del jefe de compras y el jefe de ventas, este cuarto deberá contar con un escritorio con computadora para quien esté recibiendo la mercancía la esté ingresando al sistema de inventarios y una mesa para que se etiquete. Un centro de impresión en el centro de todas las oficinas. Un cuarto con puerta trasera para la recepción de envíos junto a la bodega.

*Área de esparcimiento:* comedor con capacidad de cinco personas, con una pequeña área de cocina integral, refrigerador, cafetera y televisión. También deberá tener un área de casilleros con 15 divisiones.

*. Bodega:* Cuarto pequeño donde se tendrá el inventario, en el que se espera tener una especie de cajones incrustados en la pared que contengan las piezas.

Por último, la tienda deberá contar con un baño y un pequeño closet para los accesorios de limpieza.

La ubicación de la tienda será un centro comercial con costos de renta bajos. Esto debido a que se la atracción de vendedores es principalmente a través de los vendedores ya reclutados, ésta es una de las características de las empresas multinivel, sus gastos en publicidad son relativamente bajos. Los precios de renta por pie cuadrado en el condado de San Diego van desde \$1 dólar por pie cuadrado hasta \$23.1. Se ha optado por una renta de \$6 dólares por pie cuadrado.

**Tabla 14. Costo de Pie Cuadrado Comercial en Los Ángeles y San Diego**

Bienes Raices Comerciales				
Los Angeles			San Diego	
Porcentaje de Vacantes	Renta (\$/pies cuadrados)		Porcentaje de Vacantes	Renta (\$/pies cuadrados)
13.00%	26.9		13.00%	22.3
17.40%	27.2		11.50%	21.6
17.10%	27		11.10%	20.9
16.10%	26.9		10.70%	23.1

Fuente: Elaboración propia con información proporcionada por la Cámara de Comercio de San Diego.

Publicidad: La publicidad será a través de dos periódicos, San Diego Union Tribune y El Semanario. Se eligieron estos dos periódicos por su cobertura a lo largo de todo el condado.

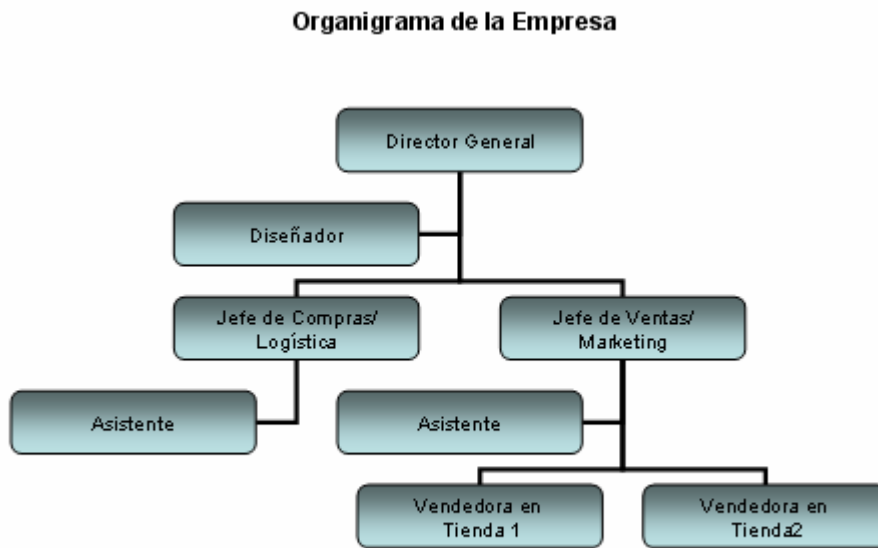
#### 5.5.4 Sistema Organizacional

Por una parte para la comercialización efectiva de la joyería Nubia, se recomienda contratar a encargados de áreas con experiencia en el ramo para contrarrestar la falta de conocimiento propio dentro de la organización. En lo que se refiere a la fuerza de ventas, se recomienda crear un manual de entrenamiento que se les entregará cuando se inscriban

como vendedores. De la misma forma, se aconseja realizar reuniones mensuales para actualizar a todos los vendedores con nuevos métodos para vender, promociones, etc.

Es importante considerar que llevar a cabo una nueva idea de negocio conlleva muchos retos, administrar la experiencia que en una nueva empresa se va creando resulta entonces imprescindible. Partiendo de esta premisa, se propone crear un sistema de administración del conocimiento, que le permita a la empresa registrar todo el aprendizaje nuevo que se vaya experimentando. Los detalles de este sistema se comentan en el siguiente apartado. En el siguiente diagrama podemos observar el organigrama propuesto para la empresa Nubia.

**Figura 13. Organigrama Propuesto para la Empresa**



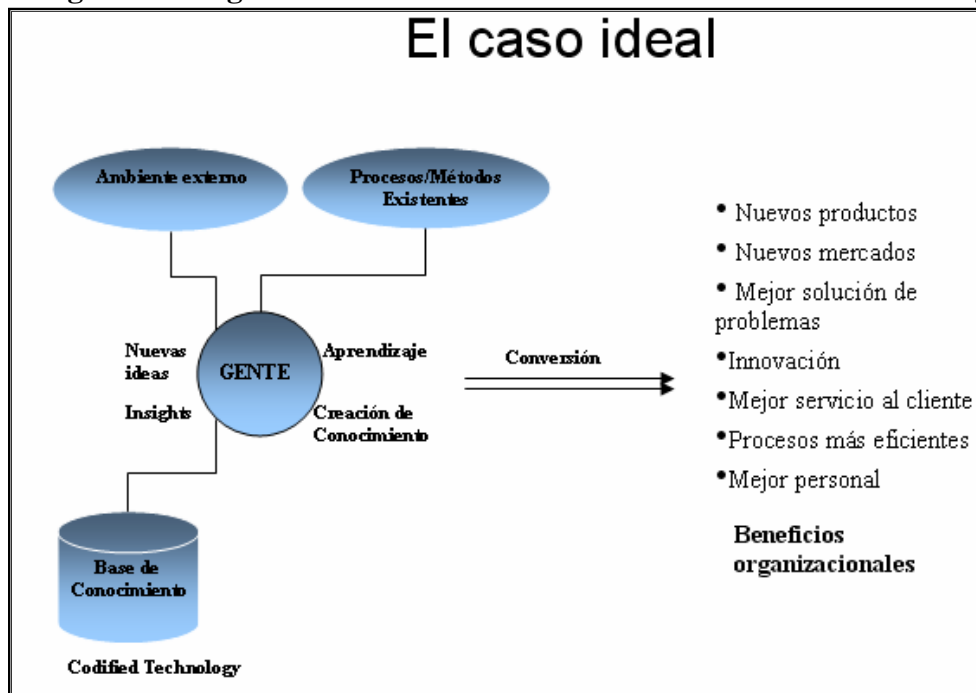
Fuente: Diseño de los Autores

Es importante mencionar que el Jefe de Ventas al menos deberá ser bilingüe debido a la gran población hispana en el condado y su crecimiento.

### 5.5.5 Sistema de Administración del Conocimiento

El ambiente de negocios que se vive en la actualidad es mucho más dinámico que en el pasado, exige capacidad de respuesta pronta y el adelantarse a las exigencias del mercado representa siempre una ventaja competitiva imprescindible para mantenerse en el juego. Para el caso de la comercializadora Nubia Blanco, un sistema de administración del conocimiento (KM) representaría grandes beneficios como reducción de las curvas de aprendizaje, desarrollo de sensibilidad a la fuga de cerebros, mejora en la capacidad de reacción a nuevas oportunidades, asegura mejores alianzas con proveedores y clientes entre otros. De esta manera, Alavi y Leidner definen al KM como un sistema de información desarrollado para facilitar y mejorar los procesos organizacionales de creación, almacenamiento/recuperación, transferencia y aplicación del conocimiento.

**Figura 14. Organización Administradora de Conocimiento de Awad y**



**Ghaziri**

Fuente: Awad y Ghaziri, (2003)

De esta manera, se ha diseñado un sistema de administración del conocimiento para la empresa enfocado en la interacción de grupos y buzones de retroalimentación. En un principio no conllevará a la inversión en tecnología por los recursos limitados con los que inicia la comercializadora.

Las sesiones del grupo se llevarán a cabo durante las reuniones mensuales de toda la fuerza de ventas. En estas reuniones se informará sobre nuevas políticas, tips de ventas, nuevos materiales, colecciones nuevas, muestra de piezas a prueba, promociones o incentivos, etc. Sin embargo, además de informar, estas sesiones llevan otros objetivos como lo son la creación de identidad empresarial, para que de esta forma todas personas de todos los niveles vayan obteniendo ese sentido de pertenencia con la empresa. Es así, como durante estas sesiones se destinará un tiempo exclusivo para escuchar a nuestra red de vendedores con sugerencias, comentarios y experiencias en general. Esta información se registrará, evaluará y posteriormente se publicará en folletos y en la sección de información en la página de Internet. De la misma manera, se recomienda establecer como requisito para las vendedoras en la tienda, entregar al menos una vez a la semana algún comentario o experiencia vivida durante alguna venta. Todas las ideas obtenidas durante estas sesiones y buzones serán tomadas en cuenta para la creación de nuevas promociones, modificación de políticas o implementación de nuevos programas.

#### *5.5.6 Descripción de la Empresa*

La empresa Nubia Blanco se dedicará a la comercialización de joyería de plata con diseños exclusivos por método de venta directa multinivel. Las ventas serán a través de catálogos y una tienda establecida en la ciudad de San Diego. La marca bajo la cual se comercializará la joyería es Nubia y comprenderá la creación de una esencia propia. La

empresa estará conformada por dos socios, uno capitalista y el fundador o gerente general con 20% y 80% de las acciones respectivamente. La empresa se fundará como una “Limited Partnership”. La estructura organizacional propuesta para la comercializadora estará encabezada por un CEO o Director General, un departamento de Compras y Logística, Ventas y Marketing y un departamento de Diseño.

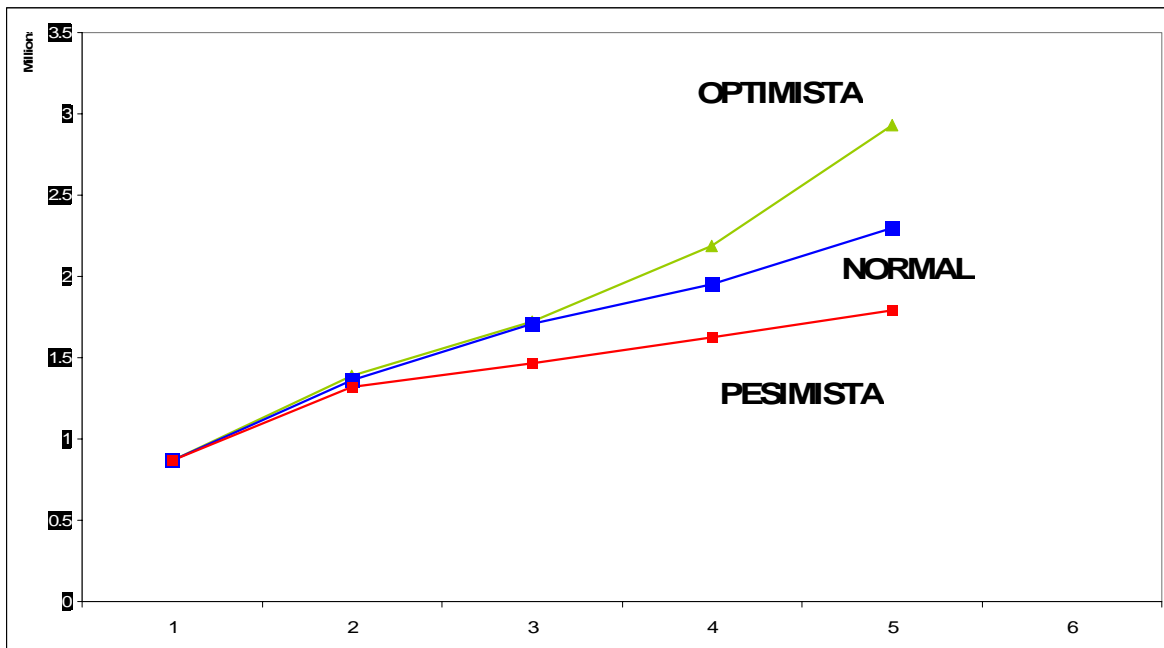
## **5.6 Estudio Financiero y Económico**

El objetivo del presente estudio consiste en presentar de forma cuantitativa, los aspectos financieros y económicos involucrados en la comercialización de la joyería de plata Nubia, tomando en cuenta todos los costos necesarios. Dicho estudio nos servirá de base para la toma de decisiones sobre implementar o no el plan de negocios ya que brindará información valiosa para evaluar la viabilidad del mismo. Se utilizaron las siguientes herramientas financieras y económicas: razones financieras de liquidez y rentabilidad, estados financieros pro forma, criterios de evaluación con TIR (Tasa Interna de Retorno) y VPN (Valor Presente Neto), estado de flujo de efectivo y benchmarking.

Es importante mencionar que el valor de los recursos, es decir la inversión inicial de \$2,201,283.6 pesos, involucrados en la comercialización del producto, se tomaron a su precio de mercado. Así mismo, los estados financieros Pro-Forma se realizaron a 5 años, en los cuales se tiene una planeación de utilidades, es decir se estiman niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social. Las proyecciones del Estado de Resultados se realizaron en tres escenarios diferentes: uno optimista con crecimiento del 10%, normal con 8% y pesimista con 5%, con una inflación del 2%, 1.98%, 1.94%, 1.90% y 1.90% para los diferentes años. Los Balances Generales se calcularon bajo el escenario

normal. El tipo de cambio que se tomó en cuenta para varias de las operaciones realizadas fue de 10.70 pesos por dólar. A continuación se presenta la comparación de los resultados obtenidos en la simulación de los tres escenarios.

**Gráfica 6. Diferencia de Utilidad Neta en los Tres Escenarios**



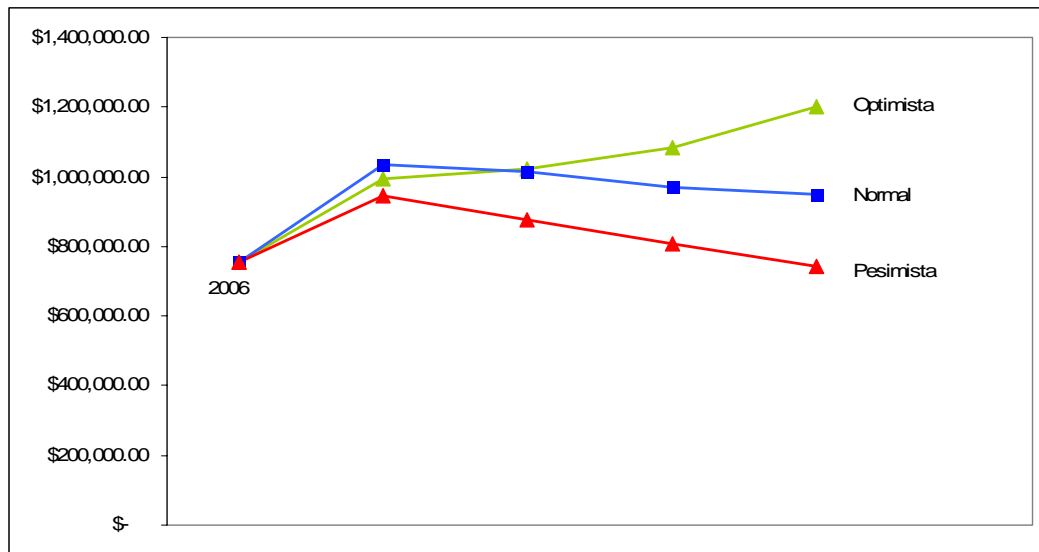
Fuente: Elaboración Propia

Por su parte, el flujo de fondos es una suma algebraica donde están las cantidades de dinero efectivamente pagadas o cobradas. De igual forma se encuentra la cantidad de dinero pagada en concepto de inversión y no se incluyen partidas destinadas a la amortización o depreciación de las mismas, ya que no hay una salida de efectivo. Son los flujos de efectivo lo que realmente proporcionan valor a las empresas ya que el fin de una empresa no es generar utilidad sino generar dinero constante. (Meigs, 2000)



En cuanto a los criterios de evaluación, la TIR representa el máximo interés que se podría pagar sin perder dinero, para este caso fue del 28%. Por su parte el VPN constituye el valor presente de los flujos de fondos futuros originados por el proyecto, descontados a una tasa (costo de capital). En la siguiente gráfica vemos cómo se comportó esta variable en los tres escenarios.

**Gráfica 7: Valor Presente Flujos de Efectivo**



Fuente: Elaboración Propia

Con estos datos se puede decir que la implementación del negocio de joyería Nubia es técnica y económicamente viable, ya que el valor del VPN debe ser mayor a uno para que demuestre la viabilidad del negocio. Cuando el VPN tiene valor negativo significa que es más rentable para la inversión (accionistas) colocar su dinero en otro lado que invertirlo en este proyecto, por el contrario si los flujos traídos a VPN son positivos significa que es rentable. En el punto exacto en que la tasa hace al VPN sea cero significa que el proyecto está en el límite de rentabilidad.

Es este análisis se necesitó conocer el costo efectivo de capital de cada una de las fuentes de financiamiento del proyecto, en este caso el Costo Promedio Ponderado de Capital (10%) surge de tasas internas es decir de aportaciones de capital, sin tener pasivos.

Otro de los métodos que utilizamos para medir la viabilidad de la inversión fue la del periodo de recuperación el cual en un contexto optimista es de 3 años, este método se basa en la cantidad de tiempo que debe de utilizarse para recuperar la inversión, sin tener en cuenta alguna tasa, es decir que el proyecto de la joyería de plata Nubia se implementa el día de hoy en cuanto tiempo se recuperara la inversión hecha. Por medio del resultado dado se puede afirmar que es periodo de recuperación pequeño, es decir la inversión se recupera rápidamente.

Otras razones financieras incluyen la del Plazo Promedio de Inventario (PPI). Esta razón representa el promedio de días que un artículo permanece en el inventario de la empresa. Su resultado fue de 81.49 días. El ROA (Rendimiento sobre activos) determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con los activos disponibles. El ROA para la joyería Nubia es de 0.224. El ROE (Return on Equity), por su siglas en inglés) determina la efectividad total de la administración para producir utilidades con el capital. Para este caso el ROE fue de 0.29. Las utilidades por acción, es decir el total de las ganancias que se obtienen por cada acción es de \$28.92 pesos.

Concluyendo justificamos la realización de este análisis ya que el inversionista espera tener beneficios sobre su inversión, para saber si es esto será posible se aplicaron modelos de evaluación de proyectos de inversión dándonos como resultado un proyecto rentable, recomendado su implementación.

## 5.7 Resumen Ejecutivo

La empresa Nubia Blanco va a comercializar joyería de plata bajo la marca Nubia, la cual se va a establecer en la ciudad de San Diego, California como una “Limited Partnership” y se especializará en el diseño y comercialización de joyería de plata fina a través de venta por catálogo.

La empresa busca ser líder en el mercado en la venta de joyería de plata a través de catálogo contando con diseños originales, vanguardistas, utilizando diferentes materiales, pero siempre resaltando la fusión del arte y tradición mexicana con las tendencias actuales de la moda.

El diseño de la tienda, es un concepto en el cual se manejarán diseños exclusivos inspirados en las tendencias actuales de la moda. El resultado esperado, es una tienda con elementos modernistas simplistas pero con cierto grado de sofisticación. Que se relacione con frescura, innovación, sofisticación, estilo, texturas, moda. La marca contará con una esencia como estrategia de marketing holístico, así como música de fondo estilo *lounge* y *chill out* con fusiones de música internacional.

La estructura organizacional de la empresa está conformada por un director general, el diseñador, el jefe de compras, el jefe de ventas, cada uno con sus respectivos asistentes y las dos vendedoras que se encontrarán en la tienda.

La empresa se especializará en el diseño de los artículos de joyería, los cuales los realizará el diseñador, de acuerdo a las tendencias actuales de la moda. Se crearán 2 colecciones al año. Un catálogo para primavera-verano y otro para otoño-invierno. Cuando el director general apruebe los diseños, estos artículos serán fabricados por

proveedores de Taxco utilizando plata mexicana .925. En cuanto a costos, el precio del kilo de joyería de plata va a ser de \$4719 pesos puesta en la tienda de San Diego.

La venta de la joyería va a ser venta directa por multinivel a través de catálogo así como también se contará con venta al por menor en la tienda. En cuanto a la venta por multinivel, la pirámide de ventas se estableció con porcentajes de comisión de venta del 10% el primer nivel y 5% el segundo, así como también se ofrecerá un bono de \$50 dólares en efectivo por cada vendedora nueva que una persona traiga y se integre al equipo.

No se utilizaran medios publicitarios, sólo se contarán con anuncios en el periódico para atraer vendedoras durante los primeros 6 meses, 1 mes antes de la apertura de la tienda y 5 meses después.

De acuerdo con el análisis financiero, y si se cumplieran todos los supuestos de ventas, costos de fabricación y márgenes de utilidad, siendo la inversión inicial de \$3,000,000 pesos, la recuperación total de está estaría realizada al cabo de los tres primeros años de operación de la empresa. Se propone emitir un total de 30,000 acciones, con una distribución del 10% para el socio capitalista, y un 90% para el fundador y director de la empresa. Se proyecta un valor de \$28.92 pesos por acción.

Se pronostica que las ventas crecerán 10% cada año. Bajo este esquema de crecimiento, las ventas del primer año alcanzarán \$6, 405,555 de pesos. Teniendo un índice de rentabilidad del 2.42%, siendo el costo del capital del 10% y obteniendo un ROE de 0.29. Y al quinto año se espera alcanzar ventas de \$13, 384,438.70 pesos.

La creación de la empresa Nubia además de presentar una gran oportunidad de negocio, ofrece amplias posibilidades de expansión en Estados Unidos en términos de la capacidad máxima de fabricación de sus proveedores, sobretodo por la gran variedad de diseños originales que se pudieran crear. Se concluye que la apertura de esta empresa es una gran oportunidad de negocios en la industria de la joyería de plata, cualquier interesado podrá realizar una inversión de capital. Se sugiere la realizaron de este plan de negocios que es rentable, de bases sólidas y muy prometedor.