



Plan de mejora para la empresa Portento Joyería

Presentado por:

Juan Pablo Zambrano Zuluaga y María Camila Guerrero Garzón

**Proyecto de grado presentado como requisito para optar al título de Profesional en
Administración de Empresas**

Tutor

Jairo Andrés Méndez Beltrán

**Universidad Santo Tomás
Administración de Empresas**

Bogotá D.C

2024 - 2

Contenido

	Pág.
1. Resumen Ejecutivo.....	8
1.1. Objetivos.....	11
1.1.1 Objetivo General.....	11
1.1.2 Objetivos Específicos.....	11
1.2. Descripción preliminar básica de producto.....	12
1.3. Futuro general del sector.....	13
2. Planeación Estratégica.....	14
2.1. Misión.....	14
2.2. Visión.....	14
2.3. Análisis del sector económico.....	14
2.4. Objetivos Estratégicos, Tácticos y Operacionales.....	15
2.4.1 Estratégicos.....	15
2.4.2 Tácticos.....	15
2.4.3 Operativos.....	16
2.5. Filosofía del Negocio.....	16
2.6. Know How.....	16
3. Concepto del producto.....	18
3.1. Presentación detallada del producto.....	18
3.2. Uso y manejo del producto.....	19
3.2.1 Pasos para mantener las joyas en buenas condiciones.....	20
3.3. Imagen, Marca, logo y slogan del producto o servicio.....	20
3.4. Resumen del modelo de negocio.....	21
4. Estudio de Mercado.....	22
4.1. Análisis De La Demanda – Social, Demográfica, Económica Y Cultural.....	22
4.2. Nicho de Mercado.....	23
4.2.1 Análisis de competencia.....	23
4.2.2 Proveedores.....	24

4.3.	Determinación del Precio.....	25
4.4.	Pronóstico de ventas	28
5.	Plan de Mercado	29
5.1.	Estrategia de Distribución.....	29
5.2.	Estrategia de Promoción	29
5.3.	Publicidad - Marketing Mix.....	30
5.4.	Fidelización.....	32
5.5.	Postventa - Servicio Al Cliente	32
5.6.	Política de crédito	33
6.	Estudio de Operaciones	34
6.1.	Descripción y formalización del proceso de producción.....	34
6.2.	Diagrama de flujo	35
6.3.	Distribución de planta.....	35
6.4.	Costos de producción.....	37
6.5.	Inversiones en infraestructura	38
6.6.	Inversiones en capital de trabajo.....	38
7.	Estudio Organizacional	40
7.1.	Estructura Organizacional Explicada - Organigrama	40
7.2.	Perfiles de Cargo.....	41
7.3.	Manual de Funciones	43
7.4.	Requisitos Legales del Proyecto	46
7.5.	Gastos Administrativos.....	47
7.6.	Metodologías de Motivación	48
7.7.	Mecanismos de Liderazgo	48
7.8.	Indicadores de Gestión.....	49
8.	Estudio Financiero.....	50
8.1.	Presupuestos.....	50
8.2.	Proyección Capacidad Instalada	50
8.3.	Depreciación Anual Activos Fijos	51
8.4.	Flujo de Caja Explicado a 5 Años.....	51
8.5.	Indicadores de Evaluación Financiera	53

8.5.1	Margen Bruto:	53
8.5.2	Margen de Utilidad Neta:.....	54
8.5.3	Margen Operativo:	54
9.	Conclusión.....	55
10.	Bibliografía	56

Lista de Tablas

Tabla 1 - Aleaciones	18
Tabla 2 - Estado de resultados actual.....	26
Tabla 3 - Sector de datos actual	27
Tabla 4 - Estado de resultados óptimo.....	27
Tabla 5 - Sector de datos óptimo	28
Tabla 6 - Pronóstico de ventas	28
Tabla 7 - Costos de Producción	37
Tabla 8 - Inversión en infraestructura.....	38
Tabla 9 - Activos fijos.....	39
Tabla 10 - Inversión capital de trabajo	39
Tabla 11 - Perfil del cargo - Gerente general.....	41
Tabla 12 - Perfil del cargo - Gerente de ventas	41
Tabla 13 - Perfil del cargo - Gerente de producción y diseño	41
Tabla 14 - Perfil del cargo - Publicidad y marketing.....	42
Tabla 15 - Perfil del cargo - Joyero	42
Tabla 16 - Perfil del cargo - Engastador	42
Tabla 17 - Perfil del cargo - Diseñador 3D.....	43
Tabla 18 - Manual de funciones - Gerente general.....	43
Tabla 19 - Manual de funciones - Gerente de ventas.....	44
Tabla 20 - Manual de funciones - Gerente de producción y diseño	44
Tabla 21 -Manual de funciones - Publicidad y marketing.....	45
Tabla 22 - Manual de funciones - Joyeros	45
Tabla 23 - Manual de funciones - Engastador	46
Tabla 24 - Manual de funciones - Diseñador 3D.....	46
Tabla 25 - Gastos administrativos mensuales.....	47
Tabla 26 - Depreciación activos fijos	51
Tabla 27 - Proyección cantidad y precio del gramo de oro 18k	51
Tabla 28 - Flujo de caja año 0 y 1.....	52
Tabla 29 - Flujo de caja año 2 y 3.....	52

Tabla 30 - Flujo de caja año 4 y 5.....	53
Tabla 31 - Margen bruto	53
Tabla 32 - Margen de utilidad neta	54
Tabla 33 - Margen Operativo.....	54

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. - Modelo Anillo Esmeralda.....	12
Ilustración 2. - Colección Zafiro	12
Ilustración 3 - Modelo detalle de producto	19
Ilustración 4 - Logo.....	20
Ilustración 5 - Marca	20
Ilustración 6 – Canvas.....	21
Ilustración 7 - Proceso de fabricación.....	35
Ilustración 8 - Distribución actual.....	36
Ilustración 9 - Propuesta de distribución	36
Ilustración 10 - Estructura Organizacional Actual.....	40
Ilustración 11 - Estructura Organizacional Propuesta	40

1. Resumen Ejecutivo

Portento es una empresa de joyería fundada hace 11 años, pero con una experiencia de más de 80 años en la fabricación de joyas. Cuenta con un taller de fabricación propio y una oficina para recibir a los clientes en el centro de Bogotá. Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso de transición, dejando de ser proveedor de otras marcas de joyería para enfocarse en el desarrollo y comercialización de su propia marca. Este cambio estratégico busca fortalecer la identidad de Portento en el mercado, permitiéndole ofrecer productos exclusivos y de alta calidad directamente a sus clientes.

A pesar de sus fortalezas, la empresa enfrenta varios desafíos que están afectando su desempeño y crecimiento, por lo cual a lo largo del proyecto se realizará un análisis y se propondrán soluciones para estos problemas.

Justificación

Al ser una empresa familiar, Portento no solo representa una fuente de ingresos, sino también un legado y un proyecto de vida. Este trabajo se realiza, en primer lugar, por la necesidad de mejorar el posicionamiento en el mercado, para eso, la joyería debe fortalecer su presencia y reconocimiento para competir eficazmente con otras joyerías en Colombia. Un análisis detallado del sector y la implementación de estrategias de marketing adecuadas ayudarán a mejorar su posicionamiento y atraer a un público más amplio, lo que es esencial para el éxito a largo plazo.

Problema

La joyería tiene varios aspectos a mejorar que están afectando su desempeño y crecimiento. Teniendo la ventaja de contar con un taller propio de fabricación, aún hay procesos que se hacen por la modalidad de “Outsourcing” por lo que ha generado inconsistencias en la calidad del servicio, lo que impacta negativamente en la lealtad del cliente. Además, la falta de una estructura organizativa formal limita la capacidad de mantener una operación eficiente. En el ámbito de marketing y publicidad, también tiene algunos inconvenientes que no le permite retener nuevos clientes de manera eficaz. ¿Cómo puede una estructura organizativa formal, junto con estrategias de marketing efectivas y la reducción de la dependencia del outsourcing de baja calidad, mejorar la eficiencia operativa, la atracción de más clientes y el posicionamiento de la empresa? Para abordar estos desafíos, es fundamental realizar un análisis exhaustivo de los procesos internos y externos de la empresa.

1.1. Objetivos

1.1.1 Objetivo General

Evaluar y ejecutar un plan integral de mejora para la empresa Portento Joyería en Bogotá, con el objetivo de optimizar sus procesos operativos, mejorar la fidelización del cliente y fortalecer su posicionamiento en el mercado local. Este plan busca aumentar la rentabilidad y sostenibilidad del negocio en un plazo de un año.

1.1.2 Objetivos Específicos

- **Análisis del sector:**
 - Realizar un estudio de mercado para identificar las tendencias actuales y futuras en la industria de la joyería.
 - Analizar a la competencia local y sus estrategias de mercado para identificar oportunidades y amenazas.
 - Evaluar las preferencias y comportamientos de compra de los consumidores en Bogotá.
- **Definición de la dinámica operativa:**
 - Documentar los procesos operativos actuales de la joyería.
 - Identificar áreas de ineficiencia en los procesos operativos.
 - Desarrollar un plan de acción para mejorar la eficiencia operativa.
- **Evaluación de la generación de valor:**
 - Analizar la estructura de costos y márgenes de ganancia actuales de la joyería.

- Evaluar el impacto económico de las estrategias de fidelización del cliente y posicionamiento en el mercado.

1.2. Descripción preliminar básica de producto

Portento se especializa en la creación de piezas exclusivas y de alta calidad, utilizando oro de 18k en sus tres tonalidades: amarillo, blanco y rosado. Nuestra colección incluye una amplia variedad de productos, como anillos, argollas de matrimonio, cadenas, aretes, dijes y otros accesorios, todos diseñados y fabricados a mano para satisfacer los gustos más exigentes y resaltar la belleza y elegancia de quien los lleva.

Cada pieza de nuestra joyería está adornada con piedras preciosas naturales certificadas, incluyendo diamantes, esmeraldas, zafiros y rubíes. Nuestras creaciones son totalmente personalizadas a gusto del cliente, contamos con garantía y mantenimiento de por vida. Además, utilizamos técnicas tradicionales combinadas con procesos innovadores para crear piezas que no solo son hermosas, sino también duraderas.



Ilustración 1. - Modelo Anillo Esmeralda



Ilustración 2. - Colección Zafiro

1.3. Futuro general del sector

La joyería se encuentra en el sector manufacturero y de la moda, donde se transforman metales finos y piedras preciosas en accesorios que mejoran la imagen personal.

En Colombia la artesanía con metales preciosos tiene muchos siglos de existencia donde los indígenas en épocas precolombinas usaban el cobre y el oro para hacer piezas únicas que fueron descubiertas con el tiempo. Actualmente el proceso de manufactura de joyas se convirtió en una actividad más desarrollada y compleja, la cual en más del 98% se realiza en micro y pequeñas empresas, que en su mayoría son constituidas por generaciones familiares. (Fenalco, 2015, pág. 6).

Este mercado tiene un alto nivel de competitividad donde los factores que generan las empresas más fuertes son a partir de las tecnologías que poseen para optimizar los procesos y el reconocimiento que genera la publicidad en redes sociales y en internet.

Según un estudio hecho por Artesanías de Colombia (2014, pág. 5), la mayoría de las empresas manufactureras de joyería se encuentran en la localidad de la Candelaria en la cual se encuentra Portento Joyería, por lo que se genera un clúster empresarial el cual permite a las empresas beneficiarse de la proximidad geográfica, facilitando la colaboración y el intercambio de conocimientos entre los distintos actores del sector. Además, la concentración de joyerías en esta área atrae a un mayor número de clientes potenciales, incrementando las oportunidades de negocio para todas las empresas involucradas. Este lugar es un punto estratégico ya que se encuentran los proveedores de materias primas y servicios especializados lo cual ayuda a reducir los costos y tiempos de producción.

2. Planeación Estratégica

2.1. Misión

Satisfacer las necesidades de lujo de nuestros clientes mediante la fabricación de las mejores piezas en oro de 18 kilates, diseñadas para el embellecimiento personal, la celebración del amor humano y la búsqueda de exclusividad. Nos comprometemos a ofrecer productos de la más alta calidad, combinando artesanía tradicional con innovación, para crear joyas únicas que reflejen la elegancia y el estilo de nuestros clientes.

2.2. Visión

Ser reconocidos como la joyería líder en Colombia, destacándonos por la excelencia en la calidad de nuestros productos y por nuestra capacidad para innovar y adaptarnos a las tendencias del mercado. Aspiramos a fortalecer nuestro legado familiar, expandiendo nuestra presencia a nivel nacional e internacional, convirtiéndonos en la primera opción para clientes que buscan exclusividad y distinción en joyería de alta calidad.

2.3. Análisis del sector económico

En los últimos años, el sector de la joyería ha tenido un crecimiento en cuestión de la aparición de nuevas empresas generando una mayor competencia.

Según las cifras obtenidas por Camara de Comercio de Bogotá (2021), para el 2021 en el sector de la moda había presencia de 38.674 empresas en Bogotá donde solo el 4% correspondía a la joyería y bisutería.

La Cámara de comercio de Bogotá desde el año 2012 promueve el clúster de este sector para mejorar las operaciones de las empresas y lograr identificar oportunidades de mercado, por lo que estableció un convenio con Artesanías de Colombia S.A. (Artesanías de Colombia, 2014).

Para el año 2023, este sector generó en Colombia ventas por más de US\$677 millones por lo que se tiene previsto un crecimiento para los siguientes años, Este notable desempeño ha captado la atención de posibles inversores, quienes ven en este mercado un atractivo significativo. (Business Mail, 2024).

Por otro lado, en cuestión de gemas preciosas, “Colombia es el principal productor y exportador de esmeraldas de alta calidad en América Latina y el mundo.” (Agencia Nacional de Minería, 2022). Gracias a esto se genera una gran oportunidad al momento de realizar piezas con esmeralda ya que, al ser extraída del país, los costos no son tan elevados como en otros países generando así un mayor margen de ganancia.

2.4. Objetivos Estratégicos, Tácticos y Operacionales

2.4.1 *Estratégicos*

- Convertirse en la marca de joyería de lujo más reconocida a nivel nacional en los próximos 6 años.
- Integrar nuevas tecnologías para optimizar la fabricación y mejorar la calidad de las piezas en los siguientes 2 años.

2.4.2 *Tácticos*

- Aumentar la presencia en Instagram, alcanzando los 30.000 seguidores en 1 año.

- Crear alianzas con eventos exclusivos para promover la marca y los productos.

2.4.3 Operativos

- Implementar un control de calidad riguroso para asegurar que el 99% de los productos cumplen con los estándares de la marca.
- Implementar un sistema de gestión de materia prima para asegurar la calidad y reducir desperdicios en un 20% en los próximos seis meses.

2.5. Filosofía del Negocio

Creemos que las joyas son mucho más que objetos que aumentan el estatus social; son expresiones de amor y conexión entre personas. Por eso, no solo creamos piezas de oro, sino que también forjamos momentos únicos y memorables. Cada joya que diseñamos es una obra de arte que captura emociones y celebra los vínculos especiales que unen a nuestros clientes. Nos dedicamos a transformar sentimientos en joyas, creando recuerdos que perduran para siempre.

2.6. Know How

El Know How implica un profundo conocimiento y habilidades especializadas en diversos aspectos de la joyería. Esto incluye el dominio de técnicas artesanales para la creación de joyas, desde el diseño inicial hasta la finalización de cada pieza. Los joyeros deben estar capacitados en el uso de herramientas y maquinaria especializada para los distintos procesos, así como en el conocimiento de la aleación de los metales preciosos y la distinción de las calidades de las piedras preciosas. Además, es fundamental tener conocimientos sobre las tendencias del mercado y la moda para crear diseños que atraigan a los clientes y mantenerse competitivos en el mercado.

Otro componente importante es la gestión eficiente del negocio y la atención al cliente. Esto abarca desde la implementación de estrategias de marketing y ventas, incluyendo el uso de Instagram, hasta la gestión de inventarios y el control de calidad. La capacidad de ofrecer un servicio postventa excepcional, como reparaciones y mantenimiento, también forma parte del Know How, asegurando que los clientes estén satisfechos y tengan una buena referencia de la marca.

3. Concepto del producto

3.1. Presentación detallada del producto

Para esta descripción se tendrá en cuenta un producto en específico. La pieza que se va a detallar es un anillo “halo” en oro amarillo, diamante central de 1.00 cts. y diamantes de adorno de 0.01 cts.

Para fabricar este anillo normalmente se realiza un diseño 3D para saber con exactitud lo que quiere el cliente y evitar posibles imperfecciones que son mas probables de tener cuando se fabrican a mano desde ceros, al tener listo el diseño, se envía a una impresora 3D para obtener la pieza en una resina casteable la cual no servirá como molde. Después se envasa en un tubo con yeso líquido para dar la forma del anillo. Antes de pasar al proceso de fundición se realiza la aleación correspondiente para el oro deseado por el cliente que en este caso es de color amarillo el cual se hace de la siguiente manera.

ALEACIONES TIPOS DE ORO DE 18 K				
ORO/%ALEACIONES	ORO 24 K	PLATA	COBRE	PALADIO
ORO AMARILLO 18 K	75%	12,50%	12,50%	
ORO BLANCO 18 K	75%	12,50%		12,50%
ORO ROSADO 18 K	75%		25,00%	

Tabla 1 - Aleaciones

Fuente propia

Luego de tener listo el oro, el tubo pasa a un horno donde se tiene que calentar a una temperatura de más de 700° con el motivo de endurecer el yeso y derretir el molde 3D previamente hecho, se vierte el oro fundido y ya se tendría el anillo en bruto. Pasa al área de pulimento donde

se eliminan imperfecciones y se deja una textura fina, luego de esto, pasa al área de engaste donde se montarán todas las piernas de adorno y la central de 1.00 cts. Para terminar, pasa de nuevo con un joyero para brillarlo y darle los toques finales para ser entregado.



Ilustración 3 - Modelo detalle de producto

3.2. Uso y manejo del producto

El uso de las joyas varía según la cultura, la ocasión y las preferencias personales. En eventos formales como bodas, graduaciones y aniversarios, las joyas se destacan por su diseño refinado y el uso de materiales preciosos como el oro, la plata y las piedras preciosas. En la vida diaria, las joyas se convierten en accesorios sencillos y funcionales, permitiendo a las personas expresar su apariencia y estilo de manera única.

El manejo de las joyas es fundamental no solo para mantener su valor estético sino también para garantizar su durabilidad. Además, El uso adecuado de las joyas no solo implica saber sobre los materiales con los que están hechos, sino también la manera correcta de almacenarlas,

limpiarlas y protegerlas de factores externos que puedan deteriorarlas, como la humedad, los productos químicos o el desgaste.

3.2.1 Pasos para mantener las joyas en buenas condiciones

Para mantener las joyas en óptimas condiciones, es esencial seguir una serie de recomendaciones.

Primero, es importante almacenar las joyas en un lugar seco y fresco, preferiblemente en cajas o bolsas individuales para evitar que se rayen entre sí.

Segundo, limpiar las joyas regularmente con productos específicos para cada tipo de material, como paños suaves para el oro, y soluciones de limpieza para piedras preciosas.

Tercero, evitar el contacto con productos químicos como perfumes, cremas y productos de limpieza, ya que pueden dañar los materiales y reducir el brillo de las joyas.

3.3. Imagen, Marca, logo y slogan del producto o servicio.



Ilustración 4 - Logo

Fuente propia

PORTENTO
J O Y E R I A

Ilustración 5 - Marca

Fuente propia

La empresa lleva el nombre de Portento, seleccionado por su significado de ser algo singular que genera admiración por su naturaleza única y novedosa. Este nombre no fue escogido

a la ligera; fue el resultado de un extenso proceso de deliberación para encontrar algo verdaderamente llamativo y memorable.

El logotipo de Portento fue diseñado meticulosamente para ser visualmente atractivo y lleno de significado. Está compuesto por una “q” y una “p”, representando claramente el propósito y la dirección de la empresa. Estas letras están dispuestas de manera que reflejan tanto el respeto por las generaciones pasadas como la visión hacia el futuro. Las curvas internas del logotipo simbolizan las generaciones que han influido en la creación y evolución de la joyería, integrando la historia y la modernidad en un solo símbolo distintivo.

El conjunto del nombre y el logotipo de Portento busca no solo captar la atención, sino también transmitir la esencia de la empresa y su compromiso con la innovación y el respeto por la tradición.

3.4. Resumen del modelo de negocio

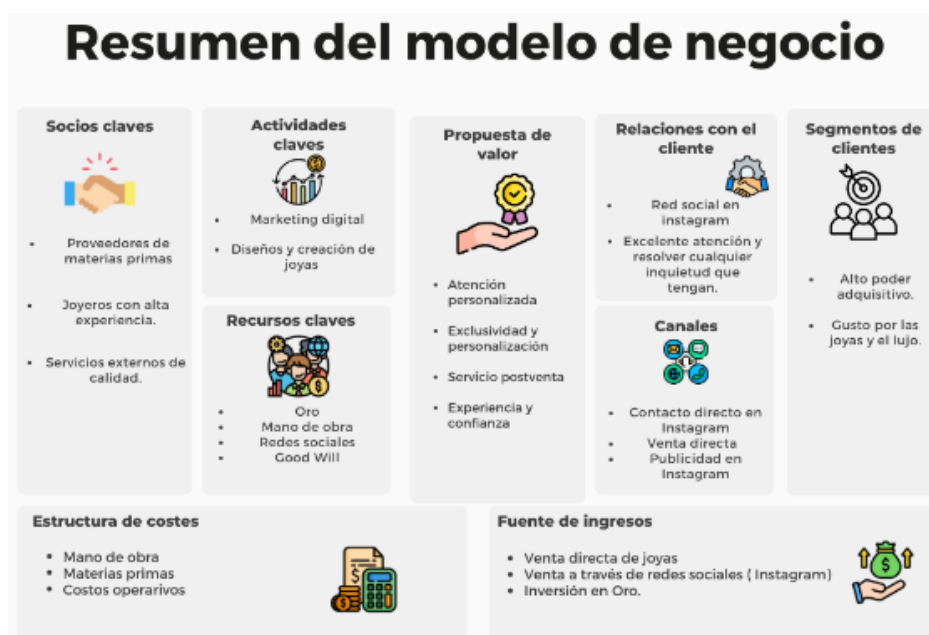


Ilustración 6 – Canvas

Fuente propia

4. Estudio de Mercado

4.1. Análisis De La Demanda – Social, Demográfica, Económica Y Cultural

Análisis Demográfico:

Nuestros clientes potenciales son personas entre 30 a 40 años, dentro de este rango de edad se encuentran parejas que buscan anillos de compromiso y argollas de matrimonio.

Se analizo que los lugares donde las joyerías son más potenciales son en los centros comerciales, barrios donde las personas tengas altos ingresos, calles comerciales, clústeres de joyerías y zonas de eventos.

Por último, consideramos que el mercado de joyería en Colombia está experimentando un crecimiento considerable, impulsado por el aumento de la renta disponible, la creciente demanda de bisutería y el uso cada vez más extendido de tecnología avanzada en la fabricación de joyas.

Análisis Social

En la ciudad de Bogotá hay gran diversidad social y económica, se tiene en cuenta la edad, genero, nivel de ingresos y nivel educativo de la población, los clientes potenciales de las joyerías tienen un nivel socioeconómico medio – alto con edades que varían desde los jóvenes adultos hasta personas mayores. Analizamos que especialmente en zonas de nivel socioeconómico alto como Chapinero, Usaquén o la zona T los clientes tienden a fijarse más en productos exclusivos de alta calidad.

Los hábitos de compra muchas personas optan por comprar joyas para ocasiones especiales como matrimonios, aniversarios, o compromisos.

Análisis Cultural

Este sector tiene un papel importante en celebraciones y eventos como bodas, compromisos, aniversarios, bautizos, primeras comuniones y cumpleaños, las personas suelen regalar joyas en estas ocasiones, lo que nos da a entender es que las joyas tienen un lugar de interés cuando se trata de dar un regalo.

Análisis Económico

De acuerdo con Fenalco, “Dentro de las actividades económicas que merecen ser estudiadas más a fondo, se encuentra la joyería, uno de los más importantes renglones tradicionales del sector productivo colombiano, en lo que respecta a esta asociación, se considera como un sector en crecimiento y que realiza transacciones anuales aproximadamente en \$500.000 millones de pesos.” (Fenalco, s.f.)

4.2. Nicho de Mercado

4.2.1 *Análisis de competencia*

Para esto se tendrán en cuenta datos investigados sobre 4 empresas que se encuentran en el mismo sector:

- **Klever Ruiz Joyería:**
 - Precios más altos.
 - Aproximadamente 3 publicaciones semanales.
 - Historias todos los días.
 - Gran participación en publicidad paga
 - 27.700 seguidores.
 - Modificaciones de sus piezas sin costo.
- **Alkimia Joyería:**

- Precios más altos.
- Pautan con famosos.
- Publicaciones a diario.
- Interactúa con los clientes por medio de encuestas.
- 106.000 seguidores.
- Garantía de por vida.
- Descuento en segunda compra.
- **Ororosa Joyería:**
 - Cuentan con un programa de fidelización el cual para las piezas pequeñas de cortesía realizan mantenimientos y garantía de por vida.
 - A comparación de nuestros productos sus precios son más elevados.
 - Su fuerte son las redes debido que cuentan con una cantidad de seguidores 128.000 en Instagram.
- **Daniela Castro Joyería:**
 - Historias a diario.
 - Aproximadamente 4 publicaciones por semana.
 - Precios similares a Portento.
 - Experiencia a los clientes de ser partes del proceso de la fabricación de la pieza.
 - Descuentos por referencia.

4.2.2 Proveedores

- Golding (oro, plata, cobre)
- Tecnología e insumos (herramienta)

- Green Shine (piedras)

4.3. Determinación del Precio

Se tendrá en cuenta el método en relación con el mercado. (Moreno Castro, 2023, pág. 112)

Desde que la empresa comenzó, se han fijado los precios basados en los costos, lo que en joyería se conoce como "trabajar por gramo". Esto permitió tener precios bajos y atraer a más clientes. Sin embargo, aunque esta estrategia ayudó a mantener la empresa estable, no generó el margen de ganancia necesario para mejorar y crecer.

Se maneja de la siguiente forma:

- **Costo de producción por gramo:**
 - Costo gramo de oro 18k: \$280.000 (relativo)
 - Mano de obra: \$70.000
 - Precio de venta: \$350.000
 - Margen de ganancia: 25%

El método que se quiere implementar se basa en el mercado. En lugar de vender las piezas según su peso, estas empresas fijan precios basados en el valor percibido de la joya. Este enfoque de venta “por joya” permite obtener un margen de ganancia mucho más alto que el método basado en costos.

Por ejemplo, al fijar el precio basado en la joya en lugar del peso, el precio por gramo proporcionalmente podría alcanzar los \$500,000. Este enfoque no solo permite obtener un margen de ganancia mucho más alto, sino que también transforma la percepción de la empresa. Ya no se ve simplemente como un taller de fabricación, sino como una marca que vende productos exclusivos y de alto valor. Esto refuerza la imagen de Portento como un líder en diseño y calidad, elevando la marca y permitiendo posicionarse competitivamente en este mercado.

Para mostrar la diferencia se realizará un estado de resultados donde se mostrará el margen de utilidad actual por un precio en base a los costos y el margen de utilidad optimista usando un precio de venta en base al mercado:

ESTADO DE RESULTADOS		
	Ventas	\$ 70.000.000,00
	Costo de Ventas	\$ 67.262.962,00
	Utilidad Bruta	\$ 2.737.038,00
Gastos Operacionales		
Gastos Administrativos	Gastos de Cafeteria	\$ 120.000,00
	Nomina Administrativa y Financiera	\$ 1.500.000,00
	Total	\$ 1.620.000,00
Gasto de Ventas	Publicidad	\$ 800.000,00
	Total	\$ 800.000,00
	Utilidad Operacional	\$ 317.038,00
Otros Ingresos	xxxxxx	\$ -
Otros Gastos	xxxxxx	\$ -
	Utilidad antes de Impuestos	\$ 317.038,00
	Provision de Renta	\$ 107.792,92
	Utilidad Neta	\$ 209.245,08
	Reserva Legal	\$ 20.924,51
	Otras Reservas	\$ -
	Utilidad por Distribuir	\$ 188.320,57

Tabla 2 - Estado de resultados actual

Fuente propia

SECTOR DE DATOS	
PV	350000
Q	200
CV	\$67.262.962
GA	1.620.000,00
GV	40,00%
OI	0,00
OG	0,00
PR	34,00%
RL	10,00%
OR	0,00%
M%UxD ACTUAL	6,88%

Tabla 3 - Sector de datos actual

Fuente propia

ESTADO DE RESULTADOS		
	Ventas	\$ 90.000.000,00
	Costo de Ventas	\$ 67.262.962,00
	Utilidad Bruta	\$ 22.737.038,00
	Gastos Operacionales	
Gastos Administrativos	Gastos de Cafeteria	\$ 120.000,00
	Nomina Administrativa y Financiera	\$ 1.500.000,00
	Total	\$ 1.620.000,00
Gasto de Ventas	Publicidad	\$ 800.000,00
	Total	\$ 800.000,00
	Utilidad Operacional	\$ 20.317.038,00
Otros Ingresos	xxxxxx	\$ -
Otros Gastos	xxxxxx	\$ -
	Utilidad antes de Impuestos	\$ 20.317.038,00
	Provision de Renta	\$ 6.907.792,92
	Utilidad Neta	\$ 13.409.245,08
	Reserva Legal	\$ 1.340.924,51
	Otras Reservas	\$ -
	Utilidad por Distribuir	\$ 12.068.320,57

Tabla 4 - Estado de resultados óptimo

Fuente propia

SECTOR DE DATOS	
PV	450000
Q	200
CV	\$67.262.962
GA	1.620.000,00
GV	40,00%
OI	0,00
OG	0,00
PR	34,00%
RL	10,00%
OR	0,00%
M%UxD ÓPTIMO	53,08%

Tabla 5 - Sector de datos óptimo

Fuente propia

4.4. Pronóstico de ventas

Teniendo en cuenta las ventas de años anteriores, se estiman ventas de aproximadamente 790 millones de pesos anuales. Dado que las ventas en este sector suelen aumentar durante las festividades, hemos realizado la siguiente estimación mensual:

MES	VENTAS PROYECTADAS (COP)
Enero	\$ 45.000.000,00
Febrero	\$ 65.000.000,00
Marzo	\$ 60.000.000,00
Abril	\$ 60.000.000,00
Mayo	\$ 60.000.000,00
Junio	\$ 65.000.000,00
Julio	\$ 65.000.000,00
Agosto	\$ 55.000.000,00
Septiembre	\$ 80.000.000,00
Octubre	\$ 55.000.000,00
Noviembre	\$ 65.000.000,00
Diciembre	\$ 115.000.000,00
TOTAL	\$ 790.000.000,00

Tabla 6 - Pronóstico de ventas

Fuente propia

5. Plan de Mercado

5.1. Estrategia de Distribución

Actualmente, utilizamos una estrategia de distribución a través de la plataforma Instagram, la cual permite una interacción directa y constante con nuestros clientes. Esta plataforma no solo facilita la venta de joyas, sino que también nos permite destacar nuestros productos mediante publicaciones visualmente atractivas. Además, aprovechamos las historias y los reels para mostrar detalles únicos de nuestras piezas y compartir momentos especiales de nuestro proceso de fabricación y el trabajo artesanal que hay detrás de cada pieza.

Gracias a Instagram, podemos responder rápidamente a consultas y comentarios, fortaleciendo así nuestra relación con los clientes y mejorando su experiencia de compra.

Con el objetivo de ampliar nuestra estrategia de distribución, se propone crear una página web propia que permitirá a los clientes explorar el catálogo completo de joyas, realizar compras en línea de manera segura y acceder a contenido exclusivo sobre la marca y los productos. La página web contará con una interfaz amigable y funcional, que mejorará la experiencia de compra y facilitará la navegación. También se ofrecerá servicios adicionales como la personalización de joyas y un blog con consejos de estilo y cuidado de joyas.

5.2. Estrategia de Promoción

Para fortalecer la presencia de Portento en el mercado es necesario implementar en primera instancia 3 estrategias de comunicación.

- La primera es en redes sociales, especialmente usando Instagram como medio principal de publicidad y contacto con los clientes. Actualmente el perfil de Portento cuenta con 13 mil seguidores, además de ser una cuenta verificada lo cual

genera más confianza hacia posibles clientes. Teniendo en cuenta que la asequibilidad al tipo de productos que se ofrecen es dependiendo de las características socioeconómicas de las personas, se realizará la respectiva segmentación para identificar el tipo de cliente ideal.

- La segunda es optimizando motores de búsqueda (SEO) donde se investigue el uso de palabras clave relevantes para usarlas en publicaciones, logrando atraer tráfico orgánico y mejorando la popularidad de la empresa.
- La tercera estrategia se implementaría a partir de las otras dos, y consiste en realizar un embudo de ventas. Esto tiene el propósito de analizar el proceso desde el primer contacto con clientes potenciales hasta el momento de la compra final. Al implementar un embudo de ventas, se puede identificar y mitigar los posibles errores que puedan estar impidiendo que los clientes completen sus compras. Además, permite optimizar cada etapa del proceso de ventas, desde la atracción y conversión de leads hasta el cierre de las ventas y la fidelización de los clientes. De esta manera se tendría una experiencia de compra más fluida y se incrementa la tasa de conversión de clientes potenciales.

5.3. Publicidad - Marketing Mix

Teniendo que “la gestión de marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, comunicación y distribución (4 Pes) de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de organizaciones, como de la sociedad en general.” (Monferrer Tirado, 2013, pág. 23)

Se desarrollará la siguiente estrategia:

- **Producto**

- **Calidad y Exclusividad:** Asegurarse de que todas las joyas sean de alta calidad, donde se ofrezcan diseños exclusivos y opciones de personalización para atraer a clientes que buscan algo único.
- **Variedad:** Ampliar el catálogo para incluir diferentes colecciones de joyas, como sets de diferentes tipos de piedras preciosas. También se puede considerar lanzar ediciones limitadas para crear un sentido de urgencia.

- **Precio**

- **Segmentación de Precios:** Ofrecer una gama de precios que pueda atraer a diferentes segmentos de mercado, desde piezas accesibles hasta joyas de un alto valor.
- **Promociones:** Implementa descuentos y ofertas especiales en eventos clave del año, como Navidad o el día de Amor y Amistad.

- **Plaza**

- **Ubicación del taller:** Actualmente se encuentra en el barrio de la Candelaria donde se encuentra un clúster de varias joyerías, pero como tal no se muestra al público.
- **Página Web:** Se desarrollará una página web donde los clientes puedan explorar el catálogo, personalizar sus joyas y realizar compras de manera segura y cómoda.
- **Redes Sociales:** Instagram es la aplicación que más se usa para mostrar el contenido de la empresa e interactuar con los clientes.

- **Promoción**

- **Marketing Digital:** Se invertirá en campañas de publicidad digital, incluyendo anuncios en Instagram y Google Ads.

5.4. Fidelización

Se logrará a través de dos modalidades:

- **Ofrecer una experiencia personalizada:** Los clientes que compren en la joyería Portento podrán disfrutar de la posibilidad de diseñar sus propias joyas, eligiendo cada detalle según sus gustos y preferencias. Esto crea una conexión emocional con la marca y les brinda una experiencia única y exclusiva.
- **Comunicar sobre nuevas colecciones:** Mantendremos a nuestros clientes informados sobre el lanzamiento de nuevas colecciones a través de nuestros canales de comunicación, WhatsApp e Instagram. Al mantener una comunicación constante y relevante, aseguramos que nuestros clientes siempre estén al tanto de las últimas tendencias y productos exclusivos.

5.5. Postventa - Servicio Al Cliente

El servicio postventa es esencial para la empresa. Brindamos una atención personalizada que no solo garantiza la satisfacción del cliente, sino que también fomenta recomendaciones voz a voz. Utilizamos Instagram para mantener a nuestros clientes informados sobre las novedades y lanzamientos de joyas, asegurando una comunicación constante y atractiva.

Ofrecemos un servicio de reparación y mantenimiento gratuitos durante el primer año para cualquier daño accidental, lo que da tranquilidad y valor añadido a la compra. Después del primer año, ofrecemos descuentos en estos servicios, asegurando que las joyas siempre se mantengan en perfectas condiciones.

5.6. Política de crédito

Para realiza una política de crédito se tienen que hacer unos términos y condiciones para dar un crédito a clientes, asegurando la gestión adecuada del riesgo financiero.

- **Criterios para saber si el cliente es adecuado para un crédito:**
 - Clientes con una fidelidad alta.
 - Capacidad financiera.
- **Términos de Pago:**
 - Plazo máximo de pago: 30 días.
 - 1.5% de interés mensual sobre el saldo pendiente por retraso.
- **Límites de Crédito:**
 - Determinados en función de la capacidad financiera del cliente y su historial de pagos.

6. Estudio de Operaciones

6.1. Descripción y formalización del proceso de producción

- **Adquisición y Preparación de la Materia Prima:**
 - **Materia Prima:** Se adquiere oro de 24 quilates y las aleaciones necesarias para convertirlo en oro de 18 quilates, que es más adecuado para trabajar en joyería.
 - **Aleación:** Dependiendo del color deseado (amarillo, blanco o rosado), se realiza la aleación correspondiente para obtener el tono que el cliente ha solicitado. (Se puede observar en la
- **Diseño y Fabricación:**
 - **Evaluación de la Complejidad:** Se determina la complejidad del diseño del anillo. Si es un diseño sencillo, un joyero se encarga de laminar, armar, ensamblar, pulir y brillar la pieza.
 - **Diseño 3D y Prototipado:** Para diseños más complejos, se crea un modelo 3D en computadora. Este modelo se imprime en una resina casteable, que luego se envasa en yeso líquido. El molde de yeso se calienta para derretir la resina, dejando un molde vacío en el que se vierte el oro fundido.
 - **Pulido Inicial:** La pieza en bruto resultante se entrega a un joyero para que la pula y brille.
- **Engaste de Piedras Preciosas:**
 - **Proceso de Engaste:** Si la pieza incluye piedras preciosas, se pasa a un especialista en engaste antes del pulido final. Existen varios tipos de engaste, como el francés, clúster, bisel, grano, entre otros.

- **Pulido y Lavado Final:** Después del engaste, la pieza se pule nuevamente y se brilla
- **Acabado y Empaque:**
 - **Rodinado:** Las piezas de oro blanco pasan por un proceso adicional de rodinado para mejorar su apariencia.
 - **Empaque:** La pieza terminada se coloca en su estuche, junto con el certificado de autenticidad de las piedras preciosas utilizadas. Finalmente, se guarda en una bolsa especial para su entrega al cliente.

6.2. Diagrama de flujo

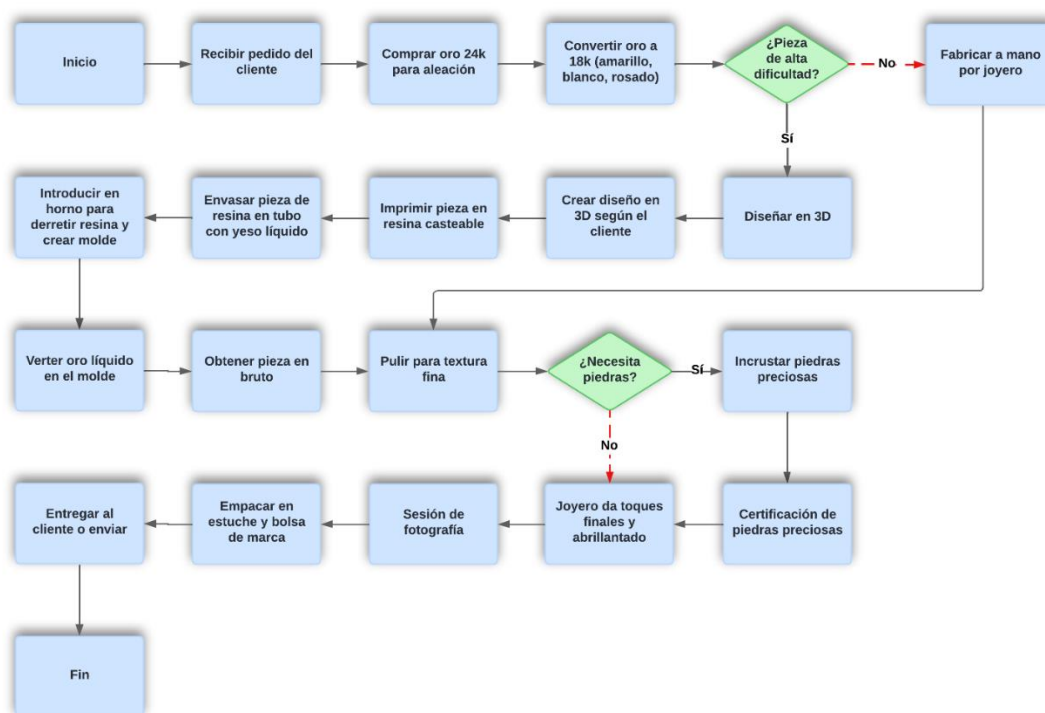


Ilustración 7 - Proceso de fabricación

Fuente Propia

6.3. Distribución de planta

Para la distribución, se tomarán en cuenta tanto el esquema actual como la nueva propuesta, con el objetivo de optimizar procesos y mejorar el aspecto.

- **Distribución actual:**

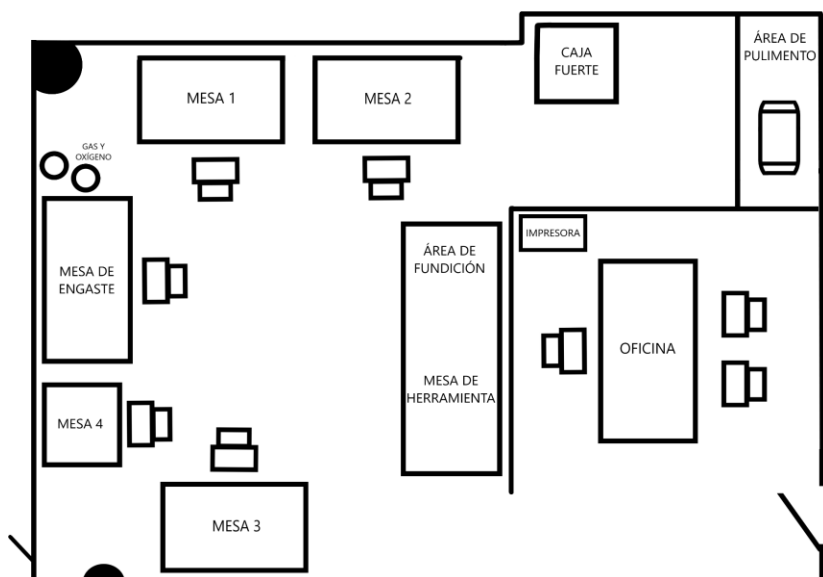


Ilustración 8 - Distribución actual

Fuente propia

- **Propuesta de distribución:**

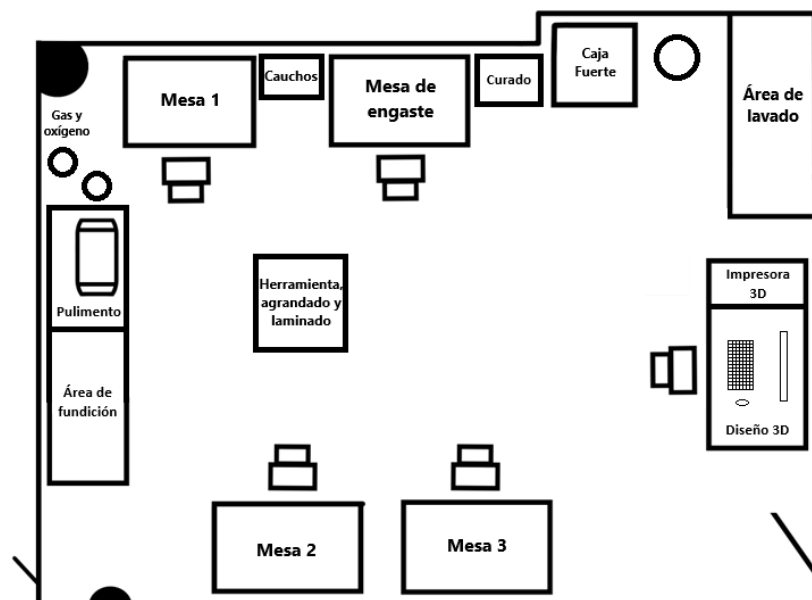


Ilustración 9 - Propuesta de distribución

Fuente propia

Esta propuesta tiene como objetivo optimizar los procesos internos y reducir la dependencia de servicios externos. Para lograrlo, se implementará nueva maquinaria que permitirá realizar internamente tareas como el lavado de piezas y el diseño 3D.

Al optimizar estos procesos y adoptar tecnología avanzada, no solo mejoramos la eficiencia, sino que también reducimos costos y tiempos de producción. Esto nos permitirá mantener un control de calidad más riguroso y ofrecer productos de mejor calidad a nuestros clientes.

6.4. Costos de producción

COSTOS DE PRODUCCIÓN (1 mes)			
	Cantidad	Valor unitario	Total
COSTOS FIJOS			
Arriendo	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Mano de obra directa			
Sueldo empleados Orfebres	3	\$2.000.000	\$ 6.000.000
Sueldo Diseñador 3D	1	\$2.000.000	\$ 2.000.000
Mano de obra indirecta			
Sueldo gerente de planta	1	\$1.800.000	\$ 1.800.000
Servicio de engaste externo	1	\$2.000.000	\$ 2.000.000
Sueldo encargado de envíos	1	\$1.500.000	\$ 1.500.000
COSTOS VARIABLES			
Materia prima			
Oro 24K (gramos)	130	\$320.000	\$ 41.600.000
Plata 1000 (gramos)	12	\$8.000	\$ 96.000
Cobre (gramos)	12	\$1.000	\$ 12.000
Paladio	12	\$210.000	\$ 2.520.000
Soldadura (gr)	12	\$130.000	\$ 1.560.000
Insumos			
Seguetas	96	\$800	\$ 76.800
Lijas	30	\$1.000	\$ 30.000
Acido bórico (ml)	83	\$ 7	\$ 581
Borax (gr)	83	\$ 7	\$ 581
Gasolina (galones)	1,5	\$ 16.000	\$ 24.000
Gas propano (cilindro)	0,08	\$ 100.000	\$ 8.000
Oxígeno (cilindro)	0,5	\$ 70.000	\$ 35.000
Costos Indirectos			
Administración Edificio	1	\$380.000	\$ 380.000
Servicio de electricidad	1	\$160.000	\$ 160.000
Servicio de agua	1	\$60.000	\$ 60.000
Costo total			\$60.862.962

Tabla 7 - Costos de Producción

Fuente propia

6.5. Inversiones en infraestructura

Actualmente, se dispone de un taller de joyería en un espacio arrendado. Este espacio no solo se utiliza para la fabricación de joyas, sino también para la atención al cliente. Esta dualidad de funciones reduce el espacio disponible para ambas actividades de manera eficiente. Por ello, proponemos realizar la siguiente inversión para optimizar las operaciones:

INVERSIÓN EN INFRAESTRUCUTRA		
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	COSTO APROXIMADO
Ampliación	Adquirir una nueva oficina en arriendo en lo posible en el mismo edificio destinada a solo atención al cliente	\$ 700.000,00
Compra	Llegar a un acuerdo con la persona dueña de donde se encuentra el taller para comprar la propiedad.	\$ 70.000.000,00
Seguridad	Mejorar el sistema de vigilancia y así mitigar puntos ciegos dentro del taller.	\$ 2.500.000,00
Ampliación	Adquirir una oficina cerca al taller para poder ampliar el area de operación.	\$ 50.000.000,00
TOTAL		\$ 123.200.000,00

Tabla 8 - Inversión en infraestructura

Fuente propia

6.6. Inversiones en capital de trabajo

Considerando que previamente se había realizado una inversión en herramientas de trabajo, como se detalla en la Tabla 9.

ACTIVOS FIJOS				
	Cantidad		Valor unitario	Total
Mesas de trabajo	3	\$	1.800.000	\$ 5.400.000
Laminador	1	\$	2.000.000	\$ 2.000.000
Pulidora	1	\$	1.000.000	\$ 1.000.000
Fresadores	3	\$	800.000	\$ 2.400.000
Agrandador	1	\$	300.000	\$ 300.000
Tablero de trefilado	2	\$	60.000	\$ 120.000
Argollero	3	\$	30.000	\$ 90.000
Gramera digital	3	\$	250.000	\$ 750.000
Martillos	5	\$	30.000	\$ 150.000
Pinzas	6	\$	25.000	\$ 150.000
Equipo de fundición	1	\$	2.000.000	\$ 2.000.000
Sopletes de soldar	3	\$	150.000	\$ 450.000
Juegos de limas	3	\$	200.000	\$ 600.000
Cartabones	2	\$	120.000	\$ 240.000
Equipo de computo	1	\$	8.000.000	\$ 8.000.000
Impresora 3D	1	\$	16.000.000	\$ 16.000.000
Total				\$ 39.650.000

Tabla 9 - Activos fijos

Fuente propia

Se propondrá la siguiente inversión para la mejora operativa de la empresa:

INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO		
CONCEPTO	DESCRIPCIÓN	COSTO APROXIMADO
Inventario	Aumentar la variedad y cantidad de joyas en stock	\$ 100.000.000,00
Tecnología	Crear una página web	\$ 2.500.000,00
Tecnología	Adquirir equipos de fundición para no depender de externos.	\$ 180.000.000,00
Publicidad	Invertir en campañas de marketing digital y anuncios en redes sociales	\$ 24.000.000,00
TOTAL		\$ 306.500.000,00

Tabla 10 - Inversión capital de trabajo

Fuente propia

7. Estudio Organizacional

7.1. Estructura Organizacional Explicada - Organigrama

Actualmente, la estructura administrativa es centralizada, lo que limita la capacidad de delegar funciones y optimizar procesos. El modelo actual es el siguiente:



Ilustración 10 - Estructura Organizacional Actual

Fuente propia

Por este motivo se propone modificarla y realizar la siguiente estructura:

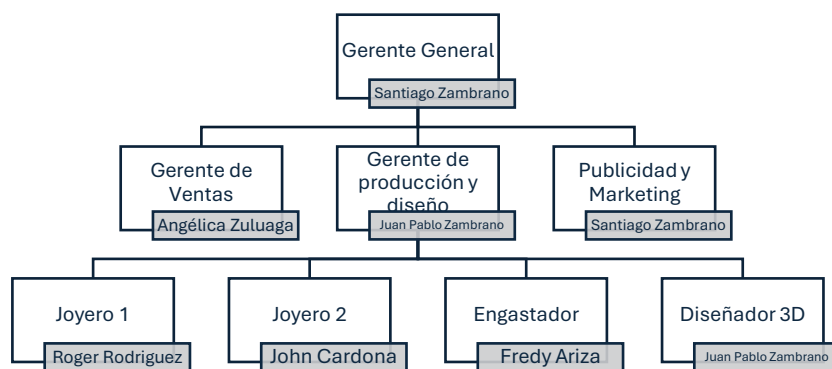


Ilustración 11 - Estructura Organizacional Propuesta

Fuente propia

7.2. Perfiles de Cargo

A continuación, se detallará el perfil para cada uno de los cargos dentro de la estructura organizacional propuesta:

Perfil del cargo - Gerente General	
Ubicación	Bogotá – Barrio la Candelaria
Área o Departamento	Directivo
Jefe Directo	No Aplica
Nivel Académico Requerido	Título Profesional
Experiencia Profesional	De 3 a 6 años en roles liderazgo del sector de la joyería
Habilidades	Liderazgo, buenas relaciones interpersonales, Inspiración y motivación
Tipo de contrato	No Aplica
Salario	A convenir

Tabla 11 - Perfil del cargo - Gerente general

Fuente propia

Perfil del cargo - Gerente Ventas	
Ubicación	Bogotá – Barrio la Candelaria
Área o Departamento	Ventas
Jefe Directo	Gerente General
Nivel Académico Requerido	Profesional en carreras de Mercadeo y Publicidad
Experiencia Profesional	De 5 a 8 años en el sector de ventas
Habilidades	Escucha activa y empatía, comunicación clara y eficaz.
Tipo de contrato	Termino indefinido
Salario	A convenir

Tabla 12 - Perfil del cargo - Gerente de ventas

Fuente propia

Perfil del cargo - Gerente de Producción y Diseño	
Ubicación	Bogotá – Barrio la Candelaria
Área o Departamento	Producción
Jefe Directo	Gerente General
Nivel Académico Requerido	Profesional en carreras como Administración de empresas y/o ingeniería
Experiencia Profesional	De 3 a 6 años en roles liderazgo del sector de la joyería
Habilidades	Liderazgo, resolución de problemas, planificación y organización, gestión de
Tipo de contrato	Termino Indefinido
Salario	A convenir

Tabla 13 - Perfil del cargo - Gerente de producción y diseño

Fuente propia

Perfil del cargo - Publicidad y Marketing	
Ubicación	Bogotá – Barrio la Candelaria
Área o Departamento	Ventas
Jefe Directo	Gerente de Ventas
Nivel Académico Requerido	Profesional en Mercadeo
Experiencia Profesional	De 2 a 4 años en cargos similares
Habilidades	Comunicación, creatividad, diseño gráfico, escritura y contenido.
Tipo de contrato	Termino indefinido
Salario	A convenir

Tabla 14 - Perfil del cargo - Publicidad y marketing

Fuente propia

Perfil del cargo - Joyero	
Ubicación	Bogotá – Barrio la Candelaria
Área o Departamento	Producción
Jefe Directo	Gerente de producción y diseño
Nivel Académico Requerido	Técnico en joyería y bisutería.
Experiencia Profesional	De 3 a 6 años en fabricación de piezas de joyería.
Habilidades	Destreza manual, creatividad, sentido estético, paciencia y dedicación.
Tipo de contrato	Termino indefinido.
Salario	A convenir

Tabla 15 - Perfil del cargo - Joyero

Fuente propia

Perfil del cargo - Engastador	
Ubicación	Bogotá – Barrio la Candelaria
Área o Departamento	Producción
Jefe Directo	Gerente de producción y diseño
Nivel Académico Requerido	Técnico en joyería y bisutería.
Experiencia Profesional	De 2 a 4 años en esta área
Habilidades	Destreza manual, creatividad, sentido estético, paciencia y dedicación.
Tipo de contrato	Termino indefinido
Salario	A convenir

Tabla 16 - Perfil del cargo - Engastador

Fuente propia

Perfil del cargo - Diseñador 3D	
Ubicación	Bogotá – Barrio la Candelaria
Área o Departamento	Producción
Jefe Directo	Gerente de producción y diseño
Nivel Académico Requerido	Diseño gráfico
Experiencia Profesional	De 1 a 3 años en modelaje 3D
Habilidades	Creatividad, sentido estético, paciencia y dedicación, dominio de software de
Tipo de contrato	Termino indefinido
Salario	A convenir

Tabla 17 - Perfil del cargo - Diseñador 3D

Fuente propia

7.3. Manual de Funciones

A continuación, se presentará el manual de funciones para cada cargo mencionado en el subtítulo anterior:

Identificación Del Cargo	
Nombre del cargo	Gerente general
Dependencia	Junta Directiva
Numero de cargos	1
Cargo de jefe inmediato	No aplica
Objetivos	
Especificar las principales funciones y responsabilidades, ejerciendo la autoridad dentro de la organización.	
Proporcionar una guía sobre las áreas en las que se toman decisiones para el beneficio de la empresa.	
Controlar y monitorear los procesos administrativos y operativos.	
Funciones del cargo	
Gestionar y supervisar al personal bajo su cargo.	
Organizar y supervisar la producción de joyas de la empresa.	
Aprobar los estados financieros de la organización.	
Controlar el presupuesto y la contabilidad de la joyería, monitorear los costos, gestionar el flujo de caja, y asegurar que se cumplan las metas de rentabilidad.	
Asegurarse de que la joyería cumpla con todas las normativas legales y de seguridad en la industria, incluyendo el comercio ético de materiales preciosos.	
Mantener buenas relaciones con proveedores de materiales y socios comerciales para asegurar el acceso a materiales de alta calidad y oportunidades de colaboración.	
Evaluar las tendencias de mercado y la competencia para ajustar las estrategias de precios, productos y ventas, manteniendo la relevancia y competitividad de la joyería.	

Tabla 18 - Manual de funciones - Gerente general

Fuente propia

Identificación Del Cargo	
Nombre del cargo	Gerente De Ventas
Dependencia	Área de ventas
Numero de cargos	1
Cargo de jefe inmediato	Gerente General
Objetivos	
Incrementar las ventas mensuales y anuales mediante estrategias que impulsen nuevos clientes.	
Cumplir con los objetivos de venta establecidos por la empresa para asegurar el crecimiento continuo y rentable del negocio.	
Funciones del cargo	
Desarrollar estrategias de ventas.	
Supervisión del equipo de ventas.	
Recepción atención al cliente.	
Gestión de inventario de ventas.	
Gestión de reclamos y sugerencias.	

Tabla 19 - Manual de funciones - Gerente de ventas

Fuente propia

Identificación Del Cargo	
Nombre del cargo	Gerente de producción y diseño
Dependencia	Área de producción
Numero de cargos	1
Cargo de jefe inmediato	Gerente General
Objetivos	
Garantizar que las piezas de la joyería cumplan con una alta calidad en diseño.	
Mejorar continuamente los procesos de producción para reducir costos.	
Controlar y monitorear los procesos administrativos y operativos.	
Funciones del cargo	
Planificación y Organización del Proceso de Producción.	
Supervisión del Diseño de piezas.	
Control de Calidad de las Piezas.	
Supervisión de costos y presupuestos.	
Evaluación y selección de proveedores.	

Tabla 20 - Manual de funciones - Gerente de producción y diseño

Fuente propia

Identificación Del Cargo	
Nombre del cargo	Publicidad Y Marketing
Dependencia	Área de marketing
Numero de cargos	1
Cargo de jefe inmediato	Gerente De Ventas
Objetivos	
Aumentar la presencia y el reconocimiento de la marca en el mercado, utilizando campañas publicitarias en el medio digital de Instagram.	
Desarrollar estrategias para atraer nuevos clientes.	
Diseñar campañas de fidelización y programas de lealtad para motivar a los clientes.	
Funciones del cargo	
Desarrollar estrategias de marketing.	
Gestión de la red social de Instagram.	
Creación de contenidos.	

Tabla 21 -Manual de funciones - Publicidad y marketing

Fuente propia

Identificación Del Cargo	
Nombre del cargo	Joyereros
Dependencia	Operativo
Numero de cargos	3
Cargo de jefe inmediato	Gerente General
Objetivos	
Creación a mano de piezas de alta calidad.	
Desarrollar técnicas nuevas para mejorar la precisión en la creación de las joyas.	
Funciones del cargo	
Armado y elaboración de joyas.	
Soldadura y embalaje de piezas.	
Reparación y restauración de joyas.	
Limpieza y pulido.	

Tabla 22 - Manual de funciones - Joyeros

Fuente propia

Identificación Del Cargo	
Nombre del cargo	Engastador
Dependencia	Operativo
Numero de cargos	1
Cargo de jefe inmediato	Gerente General
Objetivos	
Desarrollar técnicas nuevas para mejorar la incrustación de piedras en las joyas.	
Funciones del cargo	
Incrustar las piedras en las piezas.	

Tabla 23 - Manual de funciones - Engastador

Fuente propia

Identificación Del Cargo	
Nombre del cargo	Diseñador 3D
Dependencia	Operativo
Numero de cargos	1
Cargo de jefe inmediato	Gerente General
Objetivos	
Lograr plasmar la idea del cliente.	
Perfeccionar las piezas concentrándose en cada detalle.	
Funciones del cargo	
Crear modelos de joyas integrando elementos de diseño requeridos.	
Diseñar piezas personalizadas según las especificaciones del cliente.	
Imprimir el diseño en 3D.	

Tabla 24 - Manual de funciones - Diseñador 3D

Fuente propia

7.4. Requisitos Legales del Proyecto

Los requisitos legales para abrir y operar en una joyería son los siguientes:

- **Registro mercantil:** Es un documento donde permite a todos los empleados ejercer cualquier actividad comercial

- **Registro Único Tributario:** “Es el proceso por el cual las personas naturales, jurídicas y demás sujetos de obligaciones administradas por la DIAN”. (**Registro Único Tributario, s.f.**)
- **Registro de industria y comercio:** es el registro en el que todas las personas responsables del impuesto de industria y comercio deben estar inscritas para cumplir con esta obligación ante el Estado. No contar con el mismo constituye un delito comercial. (**Vila, s.f.**)
- **Certificado de IVA:** Certificado donde permite conocer la naturaleza cuantía de las rentas e impuestos pagados o retenidos en el país. (**DIAN**)
- **Declaración de renta:** “Documento en el que se consignan los ingresos, los egresos y las inversiones” (**Delgado, s.f.**). Se presenta ante DIAN.
- **Registro de marca:** “Signo distintivo que identifica los productos o servicios de una empresa o empresario” (**Superintendencia de Industria y Comercio, s.f.**)

7.5. Gastos Administrativos

Gastos Administrativos	
Nomina administrativa	\$ 1.500.000,00
Arriendo de oficina	\$ 700.000,00
Servicios publicos	\$ 400.000,00
Mantenimiento y reparaciones	\$ 200.000,00
Papeleria	\$ 120.000,00
Gastos legales y contables	\$ 2.000.000,00
Total	\$ 4.920.000,00

Tabla 25 - Gastos administrativos mensuales

Fuente propia

7.6. Metodologías de Motivación

Se proponen las siguientes diferentes estrategias para que los empleados se motiven desempeñando sus funciones.

- Día de cumpleaños a los empleados
- Asegurarse de que los empleados tengan claras las metas y contar con todos los recursos necesarios para alcanzarlos.
- Entretenimiento como televisión y música para los empleados
- Incentivar creatividad e innovación en el diseño de las joyas.

7.7. Mecanismos de Liderazgo

Se tendrán en cuenta 2 tipos de liderazgo pertinentes para la gestión de la joyería:

Liderazgo Transformacional

Este mecanismo es ideal para inspirar y motivar a un equipo, ayudándoles a alcanzar su máximo potencial y fomentar la innovación. James MacGregor Burns introdujo este concepto en su obra "Leadership" (1978), señalando que "el verdadero liderazgo eleva a las personas a niveles más altos de motivación y moralidad". (MacGregor Burns, 1978)

Liderazgo Situacional

Este mecanismo fue desarrollado por Paul Hersey y Ken Blanchard, donde sugieren que los líderes deben adaptarse a las necesidades de sus seguidores y al contexto. En "Management of Organizational Behavior"(1969), Hersey y Blanchard afirman: "No hay un único estilo de liderazgo que sea efectivo en todas las situaciones; los líderes deben evaluar y ajustar su enfoque para cada circunstancia." (Hersey & Blanchard, 1969)

7.8. Indicadores de Gestión

Para llevar una buena gestión y evaluación dentro de la empresa se tendrán los siguientes objetivos estratégicos para cada área:

- **Marketing y Ventas:**

- Aumentar las vistas del perfil de Instagram en un 50% en 6 meses.
- Aumentar los seguidores de Instagram de 13200 a 25000 en 1 año.
- Incrementar las ventas mensuales de joyas directamente con el cliente final por medio de Instagram en un 40%.

- **Atención al Cliente:**

- Reducir el tiempo de respuestas en consultas o solicitudes de los clientes.

Para cada uno de estos se mostrará la metodología de medición:

- **Marketing y Ventas**

- Medir el aumento porcentual semanal de las vistas del perfil.
- Medir cuántas personas (seguidores y no seguidores) ven tus publicaciones.
- Medir el porcentaje de seguidores de Instagram que realizan una compra

- **Atención al Cliente**

- Tiempos de consultas o solicitudes
 - Fórmula: $(\text{Tiempo de respuesta promedio para cada consulta} / \text{número total de consultas})$.

8. Estudio Financiero

8.1. Presupuestos

En el año anterior a la inversión planificada, la empresa cuenta con un saldo de 140 millones de pesos. Este capital se utilizará para cubrir parte de las inversiones necesarias para el crecimiento y expansión de la joyería. Sin embargo, para completar la inversión total requerida, la empresa ha decidido incorporar a dos nuevos socios. Cada uno de estos socios aportará 100 millones de pesos al capital social de la empresa, sumando un total de 200 millones de pesos adicionales. Esta inyección de capital permitirá a la empresa financiar lo que previamente se menciona para implementar. Los dividendos para los nuevos socios comenzarán a pagarse a partir del quinto año de la inversión. Cada socio recibirá el 10% de los beneficios generados a partir de ese momento.

8.2. Proyección Capacidad Instalada

Considerando que a menudo hay tiempos de inactividad durante las horas de trabajo debido a la espera de procesos externos, la adquisición de nueva maquinaria permitirá optimizar estos tiempos y maximizar el uso eficiente de cada momento disponible. Actualmente, nuestra capacidad máxima de procesamiento es de aproximadamente 300 gramos de 18k al mes. Sin embargo, operamos a poco más del 60% de esta capacidad. Con la adquisición de nueva maquinaria, nuestra capacidad máxima aumentará a alrededor de 500 gramos de 18k al mes. Por lo que se tiene esperado para el quinto año de proyección que la empresa esté muy cerca de esta capacidad instalada.

8.3. Depreciación Anual Activos Fijos

Teniendo en cuenta los activos fijos mencionados con anterioridad se realizó la siguiente depreciación:

Depreciación Anual de Activos fijos			
Activo	Costo	Vida Útil	Depreciación anual
Impresora 3D	\$ 16.000.000,00	5	\$ 3.200.000,00
Computador	\$ 8.000.000,00	5	\$ 1.600.000,00
Equipo de Fundición Avanzado	\$ 180.000.000,00	7	\$ 25.714.285,71
Laminador de Metal	\$ 2.000.000,00	7	\$ 285.714,29
Pulidora	\$ 1.000.000,00	7	\$ 142.857,14
Fresadoras	\$ 2.400.000,00	5	\$ 480.000,00
Agrandador	\$ 300.000,00	5	\$ 60.000,00
Tablero de Trefilado	\$ 120.000,00	5	\$ 24.000,00
Argollero	\$ 90.000,00	5	\$ 18.000,00
Gramera Digital	\$ 750.000,00	5	\$ 150.000,00
Martillo	\$ 150.000,00	3	\$ 50.000,00
Pinzas	\$ 150.000,00	3	\$ 50.000,00
Equipo de Fundición Básico	\$ 2.000.000,00	7	\$ 285.714,29
Soplete de Soldar	\$ 450.000,00	5	\$ 90.000,00
Juego de Limas	\$ 600.000,00	3	\$ 200.000,00
Cartabones	\$ 240.000,00	3	\$ 80.000,00
Total			\$ 32.430.571,43

Tabla 26 - Depreciación activos fijos

Fuente propia

8.4. Flujo de Caja Explicado a 5 Años

Se ha tomado la decisión de realizar proyecciones financieras con énfasis en flujo de caja descontados, además se tendrá en cuenta una proyección del IPC anual del 9.5% y se hará un aumento del precio de venta del gramo de oro de 18k trabajado como se muestra a continuación:

Año	Cantidad gramos (18k)	Precio de venta
1	220	\$ 370.000,00
2	270	\$ 380.000,00
3	320	\$ 390.000,00
4	370	\$ 400.000,00
5	420	\$ 410.000,00

Tabla 27 - Proyección cantidad y precio del gramo de oro 18k

Fuente propia

FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS				
Concepto	Año 0		Año 1	
	Ingresos	Egresos	Ingresos	Egresos
Saldo inicial	\$ 140.000.000,00		\$ 85.000.000,00	
Actividad de Inversión				
Inversion de Inventario				\$ 90.000.000,00
Adquisicion de tecnología		\$ 182.500.000,00		
Compra de Inmueble		\$ 70.000.000,00		
Seguridad		\$ 2.500.000,00		
Compra de inmueble (Ampliación)				
Aporte capital social Socio 1	\$ 100.000.000,00			
Aporte capital social Socio 2	\$ 100.000.000,00			
Total	\$ 200.000.000,00	\$ 255.000.000,00	\$ -	\$ 90.000.000,00
Actividad Operacional				
Ventas			\$ 976.800.000,00	
Costo de Ventas				\$ 938.399.544,00
Gastos Administrativos				\$ 19.400.000,00
Gastos de Ventas				\$ 9.600.000,00
Total	\$ -	\$ -	\$ 976.800.000,00	\$ 967.399.544,00
Actividad Financiera				
Depreciación anual				\$ 32.430.571,43
Prestamo				
Pago prestamo principal				
Pago intereses (1.78% mensual)				
Total	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 32.430.571,43
Total acumulado	\$ 340.000.000,00	\$ 255.000.000,00	\$ 1.061.800.000,00	\$ 1.089.830.115,43

Tabla 28 - Flujo de caja año 0 y 1

Fuente propia

FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS				
Concepto	Año 2		Año 3	
	Ingresos	Egresos	Ingresos	Egresos
Saldo inicial	\$ 28.030.115,43		\$ 73.400.487,54	
Actividad de Inversión				
Inversion de Inventario		\$ 100.000.000,00		\$ 120.000.000,00
Adquisicion de tecnología				
Compra de Inmueble				
Seguridad				
Compra de inmueble (Ampliación)		\$ 50.000.000,00		
Aporte capital social Socio 1				
Aporte capital social Socio 2				
Total	\$ -	\$ 150.000.000,00	\$ -	\$ 120.000.000,00
Actividad Operacional				
Ventas	\$ 1.348.164.000,00		\$ 1.639.872.000,00	
Costo de Ventas		\$ 1.218.668.800,68		\$ 1.388.766.100,68
Gastos Administrativos		\$ 21.243.000,00		\$ 23.261.085,00
Gastos de Ventas		\$ 10.512.000,00		\$ 11.510.640,00
Total	\$ 1.348.164.000,00	\$ 1.250.423.800,68	\$ 1.639.872.000,00	\$ 1.423.537.825,68
Actividad Financiera				
Depreciación anual		\$ 32.430.571,43		\$ 32.430.571,43
Prestamo	\$ 50.000.000,00			
Pago prestamo principal				\$ 17.000.000,00
Pago intereses (1.78% mensual)		\$ 10.680.000,00		\$ 8.880.000,00
Total	\$ 50.000.000,00	\$ 43.110.571,43	\$ -	\$ 58.310.571,43
Total acumulado	\$ 1.370.133.884,57	\$ 1.443.534.372,11	\$ 1.566.471.512,46	\$ 1.601.848.397,11

Tabla 29 - Flujo de caja año 2 y 3

Fuente propia

FLUJO DE CAJA A 5 AÑOS				
Concepto	Año 4		Año 5	
	Ingresos	Egresos	Ingresos	Egresos
Saldo inicial	-\$ 35.376.884,65		\$ 74.086.105,24	
Actividad de Inversión				
Inversion de Inventario		\$ 140.000.000,00		\$ 160.000.000,00
Adquisicion de tecnología				
Compra de Inmueble				
Seguridad				
Compra de inmueble (Ampliación)				
Aporte capital social Socio 1				
Aporte capital social Socio 2				
Total	\$ -	\$ 140.000.000,00	\$ -	\$ 160.000.000,00
Actividad Operacional				
Ventas	\$ 1.944.720.000,00		\$ 2.262.708.000,00	
Costo de Ventas		\$ 1.600.911.400,68		\$ 1.793.938.000,68
Gastos Administrativos		\$ 25.470.888,00		\$ 27.890.622,00
Gastos de Ventas		\$ 12.604.150,00		\$ 16.801.544,00
Total	\$ 1.944.720.000,00	\$ 1.638.986.438,68	\$ 2.262.708.000,00	\$ 1.838.630.166,68
Actividad Financiera				
Depreciación anual		\$ 32.430.571,43		\$ 32.430.571,43
Prestamo				
Pago prestamo principal		\$ 17.000.000,00		\$ 16.000.000,00
Pago intereses (1.78% mensual)		\$ 6.840.000,00		\$ 4.680.000,00
Total	\$ -	\$ 56.270.571,43	\$ -	\$ 53.110.571,43
Total acumulado	\$ 1.909.343.115,35	\$ 1.835.257.010,11	\$ 2.336.794.105,24	\$ 2.051.740.738,11

Tabla 30 - Flujo de caja año 4 y 5

Fuente propia

8.5. Indicadores de Evaluación Financiera

Para este tipo de empresa se necesitarán los siguientes indicadores financieros:

8.5.1 Margen Bruto:

$\frac{\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}}{\text{Ventas}} * 100$	MARGEN BRUTO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	3,93%	9,61%	15,31%	17,68%	20,72%

Tabla 31 - Margen bruto

Fuente propia

8.5.2 Margen de Utilidad Neta:

$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} * 100$	MARGEN DE UTILIDAD NETA				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	29%	75%	120%	139%	163%

Tabla 32 - Margen de utilidad neta

Fuente propia

8.5.3 Margen Operativo:

$\frac{\text{Utilidad Operativa}}{\text{Ventas}} * 100$	MARGEN OPERATIVO				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	44%	113%	182%	211%	247%

Tabla 33 - Margen Operativo

Fuente propia

9. Conclusión

El proyecto tiene una buena base financiera gracias a los aportes iniciales que permiten cubrir las inversiones necesarias sin endeudarse. Las proyecciones de ventas muestran un crecimiento constante ajustado por la inflación, lo que indica que el proyecto generará ingresos que superarán los gastos operativos a mediano plazo. Además, conseguir un préstamo en el segundo año proporcionará fondos adicionales para expandirse y mejorar, y la reforma de la estructura organizacional optimizará los procesos internos.

A pesar de algunos desafíos iniciales con el flujo de caja, la gestión eficiente de los recursos y el apoyo financiero estratégico garantizan la viabilidad y rentabilidad del proyecto a largo plazo. Las estrategias de publicidad y marketing serán clave para atraer más clientes y alcanzar los ingresos proyectados para el año 5.

El proyecto es viable financieramente y tiene un plan estratégico sólido para crecer y prosperar a largo plazo.

10. Bibliografía

- Agencia Nacional de Minería. (2022). *El potencial y calidad de la esmeralda colombiana es una mina de oportunidades para el sector en este 2022*. Obtenido de <https://www.anm.gov.co/?q=el-potencial-y-calidad-de-la-esmeralda-colombiana-es-una-mina-de-oportunidades-para-el-sector-en-este-2022>
- Araly_Moda. (25 de abril de 2024). *Panorama del Mercado de Joyería en Colombia*. Obtenido de Mundotextil: <https://www.mundotextil.com.co/panorama-del-mercado-de-joyeria-en-colombia/>
- Artesanías de Colombia. (2014). *Artesanias de Colombia*. Obtenido de <https://repositorio.artesantiasdecolombia.com.co/handle/001/3880>
- Business Mail. (2024). *Colombia, destino de inversión: La industria manufacturera de joyería y bisutería*. Obtenido de <https://amchamcolombia.co/business-mail/edicion-198-colombia-destino-de-inversion-2024/colombia-destino-de-inversion-la-industria-manufacturera-de-joyeria-y-bisuteria/#:~:text=Particularmente%2C%20la%20industria%20manufacturera%20de,de%20la%20joyer%C3%ADa>
- Camara de Comercio de Bogotá. (2021). *Cluster Moda*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/servicios/fortalecemos-tu-sector/moda/cluster-moda>
- Delgado, J. (s.f.). *¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE LA DECLARACIÓN DE RENTA?* Obtenido de <https://www.usergioarboleda.edu.co/noticias/sirve-la-declaracion-renta/>
- DIAN. (s.f.). *Trámites Impuestos*. Obtenido de Trámites Impuestos: https://www.dian.gov.co/tramitesservicios/Tramites_Impuestos/Autorizaciones/Documentos/1.Nombre%20presenta%20e%20infografia%20de%20Certif%20sobre%20situac%20tribut.pdf
- Fenalco. (2015). *Análisis económico del sector joyero*. Obtenido de <https://www.fenalco.com.co/blog/gremial-4/analisis-economico-del-sector-joyero-170>
- Fenalco. (s.f.). *joyerías*. Obtenido de <https://www.fenalco.com.co/blog/sectores-22/joyerias-854>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1969). *Management of Organizational Behavior*.
- MacGregor Burns, J. (1978). *Leadership*.
- Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de marketing*. Universitat Jaume I. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/usta/51743?>

Moreno Castro, T. F. (2023). *Plan de ventas: productos, pronósticos y presupuestos* (1 ed.). RIL editores. Obtenido de <https://elibro.net/es/ereader/usta/268333?>

Registro Único Tributario. (s.f.). Obtenido de <https://www.dian.gov.co/impuestos/personas/Renta-Personas-Naturales-AG-2020/Paginas/Registro-Unico-Tributario.aspx>

Superintendencia de Industria y Comercio. (s.f.). *¿Qué es una marca?* Obtenido de <https://www.sic.gov.co/node/77>

Vila, L. (s.f.). *RIT: ¿Qué es y para qué sirve como inscribirse o actualizarlo?* Obtenido de <https://www.radionacional.co/actualidad/que-es-y-para-que-sirve-el-rit#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20RIT%3F,mismo%20constituye%20un%20delito%20comercial>