

Proyecto Fortalecimiento económico y comercial de las vocaciones
productivas artesanales del departamento de Caldas

Desarrollar actividades de asesoría para la formulación de planes de negocios, planes de ventas y planes de compras en el módulo de emprendimiento, en el marco del convenio suscrito entre la gobernación de Caldas y Artesanías de Colombia S. A.

Artesanías de Colombia

Plan de negocios, Joyería, Marmato

Contratista

Pablo Renato Gutierrez Colunge

ADC-2015-323



Manizales 9 de noviembre de 2015

Informe No 5



 artesanías de colombia	EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL	PLAN DE NEGOCIOS, PLAN DE COMPRAS Y VENTAS
--	-------------------------------	---

OBLIGACION D: Diseñar y estructurar el Plan de Negocios, Plan de ventas plan de compras de la joyería orfebrería de Marmato.

PLAN DE NEGOCIOS JOYERIA MARMATO



James Lemus

Sentimientos hechos joyas

MARMATO CALDAS
2015



**PLAN DE NEGOCIO PARA JOYERÍA MARMATO-
DEDICADA AL DISEÑO, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JOYAS
EXCLUSIVAS DIRIGIDO A CONSUMIDORES NACIONALES E INTERNACIONALES.**

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. CONCEPTO	5
3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO/SERVICIO	5
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
4.1 MISIÓN.....	5
4.2 VISION	5
4.3 VALORES.....	6
4.4 TALENTO HUMANO.....	6
4.5 ORGANIGRAMA.....	6
5. ESTRUCTURA OPERATIVA:	8
5.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO.....	8
5.2 EQUIPOS E INSUMOS REQUERIDOS EN EL PROCESO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6. ESTUDIO DE MERCADO	10
6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	10
6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR:	11
6.2 PERSPECTIVA GENERAL DEL SECTOR.....	12
6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	13
6.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	13
6.5 PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	15
7. SISTEMA DE NEGOCIO:.....	15
8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	15
8.1 DISTRIBUCIÓN.....	15
8.2 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	16
8.3 SERVICIO AL CLIENTE	16
8.4 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN.....	16
8.5 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO.....	17
8.6 ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	17
8.7 ANÁLISIS D.O.F.A JOYERÍA MARMATO.....	17
9. ESTRUCTURA FINANCIERA	18
9.1 PLAN DE VENTAS	18
9.2 PLAN DE COMPRAS.....	19
9.3 PROYECCIÓN DE INGRESOS	20
9.4 PROYECCIÓN DE EGRESOS.....	21
9.5 PROYECCIONES FINANCIERAS	21
9.6 INDICADORES FINANCIEROS	22
10. ANÁLISIS DE RIESGOS	23



1. RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia del emprendedor en el sector de la joyería, gesta el nacimiento de este proyecto rodeado de su familia que ha venido trabajando en esto hace más de 10 años, pasando de generación en generación, por lo cual ha decidido crear este plan de negocios para la creación de una joyería enfocada principalmente en la producción, comercialización y distribución de productos exclusivos, inyectándoles un lado más contemporáneo y dejando atrás lo tradicional, convirtiendo este tipo de joyería en una direccionada a gustos particulares.

Mercado: Se definió un mercado objetivo el cual se ubica en hombres y mujeres entre 20 y 55 años de edad, de estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Marmato. Se realizaron diferentes estudios de sector para poder realizar, el análisis del sector, segmentación del mercado y análisis de la competencia, con los cuales se lograron implementar algunas de las estrategias de mercadeo, en las que se encuentran las de distribución, promoción y comunicación, servicio al cliente, penetración, aprovisionamiento y precio; las cuales son indispensables a la hora de iniciar una actividad de este tipo para prometer un flujo de caja constante que tenga sustentos estratégicos para garantizar que el proyecto logre los propósitos generales del plan de negocios.

Comercialización: Iniciando con el voz a voz y basados en un catálogo se ha descubierto según la experiencia que es una de las formas más viables para hacer conocer los productos de Joyería Marmato y sustentado finalmente por herramientas como lo es el internet, por esto se ha decidido construir una página web para ofrecer los servicios y productos. El área productiva de la empresa será dirigida por un jefe de taller el cual estará a cargo de 2 joyeros especialistas, los cuales están encargados de producir los diseños proporcionados por los directivos de la empresa.

Estrategias: Dentro del proceso de fortalecimiento de la empresa se estableció unas estrategias de marketing de acuerdo al análisis de la matriz DOFA y por ellos se plantean estrategias de 4P(Producto, Precio, Promoción y Plaza o distribución), que de acuerdo al cruce de la matriz permiten establecer unos accionares que permitan posicionar la empresa en el mercado.

Finanzas: Dentro del análisis financiero proyectado a 5 años para identificar la viabilidad del proyecto se logró llegar a la conclusión que este proyecto es viable debido que su VPN es de 41,54 y la TIR 14,9%. La inversión inicial necesaria para desarrollar este proyecto es de veinte millones de pesos (\$30.000.000) los cuales serán aportados de recursos de emprendimiento.

Equipo Humano: Los perfiles de las personas de la empresa, obedecen a su capacidad tanto de conocimiento y experticia en el sector como su experiencia en la región de los productos que se comercializan, su formación profesional en el conocimiento del arte de la joyería.



2. CONCEPTO

La Joyería Marmato, se dedica al diseño, producción y comercialización de Joyería con estándares de calidad en los metales y una gran variedad y exclusividad de diseños para todas las tendencias. Con cobertura nacional y proyección internacional.

3. DESCRIPCION DEL PRODUCTO/SERVICIO

La Joyería Marmato cuenta con variedad de diseños enfocados en colecciones que van con cada estilo de vida y muy acordes para generar una buena presentación en el medio laboral y social. Sus Joyas en Oro y Plata están inspiradas en el propio sentimiento e inspiración de los clientes, siendo exclusivas y de alta calidad. Así mismo, la Joyería presta el servicio de recuperación de metales preciosos y mantenimiento de las Joyas para que luzcan siempre como nuevas. Se manejan 2 líneas de negocio:

- **Productos (Anillos, dijes, cadenas, pulseras y aretes).** Diseñamos y fabricamos joyas con una gran destreza técnica y manual y de acuerdo a los gustos particulares de los clientes en materia del diseño. Poseemos un gran conocimiento de los metales y damos acabados impecables a nuestras piezas de joyería.
- **Reparación:** Sabemos que nuestros clientes aprecian sus joyas y algunas tienen un gran valor sentimental, por lo cual, aseguramos un trabajo confiable para reparar las delicadas piezas que les gustaría preservar por mucho tiempo. También se ofrece reducción y ampliación de anillos, cadenas, pulseras, soldadura de oro y engaste de piedras, y en general, recuperación de metales preciosos.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 MISIÓN

Joyería Marmato, fijará todos los esfuerzos y su permanente trabajo en satisfacer a sus clientes, ofreciendo Joyería en Oro y Plata con diseños exclusivos fabricados a la medida y gusto de los clientes, garantizando en todo momento un excelente acabado y calidad en los materiales. Esto se hará empleando lo mejores metales e insumos, utilizando tecnologías limpias y fijándonos siempre en los cambios que el diseño de Joyas va exigiendo, para así estar a la vanguardia en diseño, calidad y permanente innovación, razones que se aplicaran y serán política de todos los colaboradores que trabajan en la Joyería.

4.2 VISION

Joyería Marmato para el 2020 debe ser la Joyería número uno en la región en la fabricación y comercialización de Joyas exclusivas a base de oro y plata, reconocida por sus diseños innovadores y exclusivos. Soportados en el trabajo compartido con clientes, proveedores y empleados para el beneficio de sus propietarios y la región en general. Sobresalen aspectos importantes como mejorar cada día más en la innovación y diseño



de las Joyas, y la satisfacción de los clientes, para tener mayor participación en el mercado nacional e incursionar decididamente en el mercado internacional.

4.3 VALORES

- **Cliente en 1er lugar:** Al cliente le gusta ser tratado con preferencia, buen trato y la mejor atención. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad.
- **Honestidad:** Como cualidad humana que consiste en comportarse con coherencia y sinceridad, debe ser la característica del Ser más importante que tenga y demuestre el personal contrato.
- **Calidad:** Ofrecer Joyas de buena procedencia, con los materiales idóneos y a precios bajos, es la mejor combinación para atraer y mantener a los clientes.
- **Cortesía:** Brindar un saludo cordial, una sonrisa y dar las gracias son sinónimos de cortesía, que se plasmará como un hábito en nuestro personal.
- **Innovación:** Los Joyeros y orfebres de la Joyería, se destacan por su creatividad, iniciativa e inquietud por implementar nuevos procesos, combinaciones, contrastes y diseños en las piezas de Joyería, para sorprender y satisfacer a nuestros clientes.

4.4 TALENTO HUMANO

La Joyería Marmato posee una estructura sumamente plana, donde las diferentes funciones administrativas, productivas y comerciales son ejercidas por un equipo de trabajo enfocado en las exigencias del mercado, en el diseño y en la innovación, cumpliendo con todos los estándares de calidad. Para el efecto, y con el fin de estructurar el área organizacional de la misma, a continuación se definen el Organigrama y los manuales de funciones de los empleados.

4.5 ORGANIGRAMA



DENOMINACION DE CARGOS

Joyería Marmato denomina los cargos de sus empleados de la siguiente manera: Gerente general, Diseñador-Joyero 1, Vendedor, Diseñador-Joyero 2.

Nombre del cargo: Gerente General. **James Lemus Ocampo.**

Persona encargada de representar legalmente a la empresa, así como coordinar, administrar y dirigir las labores de la Joyería, es el responsable de su desarrollo.

Funciones



- Representar a la Joyería en cualquier actividad legal en la que ésta participe o sea vea involucrada.
- Establecer la planeación financiera de la empresa y mantener un control permanente sobre esta área.
- Establecer metas de producción y ventas para la Joyería y velar para su cumplimiento.
- Coordinar, junto con el Diseñador-Joyero, las actividades a realizar anualmente y mensualmente, de manera que se puedan cumplir las metas establecidas.
- Realizar las actividades de control que sean indispensables para el funcionamiento, mantenimiento y desarrollo de los objetivos de la Joyería.
- Estar al día de los imprevistos que se presenten en la Joyería y buscarles solución logrando así la optimización de las utilidades del negocio.
- Conocer la situación económica de la Joyería y buscar solución a las eventualidades que se puedan presentar en este aspecto.
- Atender a los clientes, en caso de ser necesario para lograr una mayor comunicación de sus necesidades.

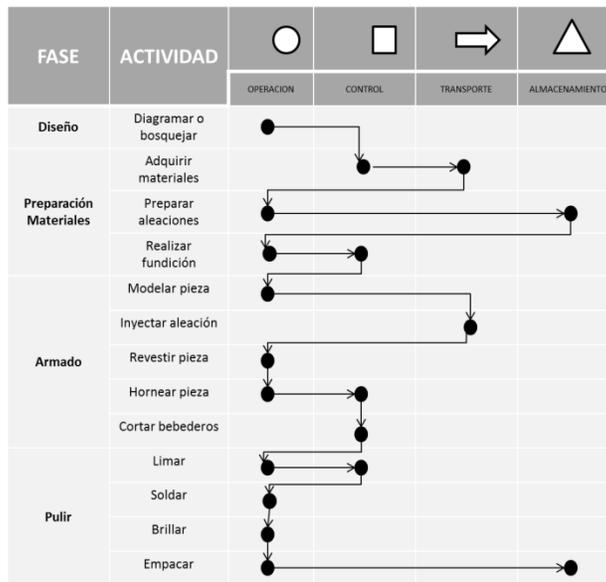
Nombre del cargo: Diseñador-Joyero 1 y 2. **James Lemus Ocampo y Yuly Tatiana Henao.**

Es responsable ante el Gerente por las diversas operaciones en las máquinas especificadas según el caso, de acuerdo con los pedidos y las especificaciones indicadas en las fichas técnicas.

Funciones

- Hacer bocetos y delinear los nuevos diseños con el fin de innovar modelos que saldrán al mercado o por solicitud de los clientes de acuerdo con sus ideas y requerimientos.
- Elaborar en el material respectivo los moldes patrones de acuerdo con las características del diseño y las especificaciones del cliente.
- Mantener actualizado y aplicar las innovaciones de la moda de los productos de la joyería, evitando que los diseños sean obsoletos en el momento de lanzarlos al mercado.
- Proporcionar datos referentes a costos relacionados con la elaboración de los diseños propuestos y determinar el segmento del mercado para el cual está dirigido los nuevos productos.
- Recibir los materiales e insumos para realizar las joyas.
- Solicitar los materiales e insumos necesarios.
- Dejar por escrito todos los datos de la fabricación de las joyas.
- Estar pendiente que las maquinas trabajen correctamente.
- Velar por el cuidado de la maquinaria y demás elementos de trabajo asignados.
- Hacer el mantenimiento preventivo de limpieza a la maquinaria asignada con el debido tiempo.
- Poner en práctica las instrucciones sobre métodos de trabajos recibidas de su jefe inmediato con el fin de minimizar tiempos e incrementar la productividad.
- Realizar las operaciones de fabricación asignadas con un alto grado de calidad y eficiencia.





5.2 EQUIPOS E INSUMOS REQUERIDOS EN EL PROCESO

Para la producción de las diferentes piezas, la asociación de joyeros de Marmato utiliza la siguiente infraestructura:

EQUIPOS / HERRAMIENTAS	CANTIDAD	VALOR
Soplete	1	\$850.000
Laminador - Trefil	1	\$850.000
Laminador – lámina	1	\$850.000
Laminador Eléctrico	1	\$1.100.000
Herramientas manuales	1 kit completo	\$3.000.000
Soplete para armado	4	\$180.000
Motor tooles	4	\$650.000
Motor Aspirado	2	\$800.000
Tómbola	1	\$1.200.000
Steem	1	\$900.000
Grasera	1	900.000

A lo largo del proceso de producción se requiere diferentes materiales e insumos. Los de mayor demanda mensual en el proceso son:



INSUMOS	CANTIDAD	VALOR
Brocas de 1mm	6	\$1200
Brocas de 6mm	6	\$1200
Gas	33 lbs	\$47.000
Borax	30 grs	\$180
Sal de nitro	20 grs	\$120
Piedra lumbre	1 pasta	\$500
Lijas No.600	3	\$1100
Lijas No.400	3	\$1100
Lijas No.280	3	\$1100
Lijas No.320	3	\$1100
Lijas No.360	3	\$1100
Discos de caucho	6	\$800
Cepillos	8	\$2000
Pasta de pulir	2	\$1500
Felpas	2	\$36000
Champú tómbola	1 lt	\$20000
Empaques	1 kit	\$25000

Mensualmente para la producción de las diferentes piezas, la asociación de joyeros de Marmato tiene unos costos de producción de \$219.500

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 ANALISIS DEL ENTORNO

En la última década del siglo XVIII hacia 1892 llegaron a Colombia los alemanes con sus nuevas colecciones y técnicas en diferentes especialidades como la óptica, el laboratorio dental y por supuesto la joyería como una especialidad muy fina por la forma como ellos trabajaban el oro, metales y piedras preciosas. En esta misma época, vinieron a Colombia los suizos con su especialidad en relojería y los italianos, japoneses y franceses como especialistas en finas piezas de joyería. Los Alemanes trajeron técnicas muy prácticas como la fabricación de las joyas en frío, así mismo, mejoraron la técnica de fundición y comenzaron la producción en serie de finas piezas de joyería, estas enseñanzas pasaron a los primeros artesanos que trabajaron el taller. En este periodo se combinaron las técnicas de alemanes, italianos, suizos y franceses para crear finas piezas de joyerías armadas, fundidas, vaciadas, centrifugadas y engastadas en oro y piedras preciosas.

Hacia mediados del siglo XIX aparecieron formas más pintorescas e influencias históricas en distintos lugares: reminiscencias clásicas en Francia, etruscas en Italia y bizantinas en Rusia. El desarrollo de las técnicas mecánicas trajo consigo notables cambios en el arte de la joyería. Surgió a finales del siglo XIX el modernismo, con su preocupación por la curva y los motivos orgánicos, produjo joyas de refinada belleza, entre las que cabe destacar las de muchos reyes. Ya en el siglo XX el costo y cantidad limitada de piedras y

6.2 PERSPECTIVA GENERAL DEL SECTOR.

Colombia se encuentra dentro de los 20 principales productores de oro a nivel mundial. De la producción de metales preciosos registrada (principalmente oro) cerca del 80% tiene como destino el mercado externo. Más del 95% de la manufactura de joyería es artesanal, constituida por pequeños establecimientos de comercio y talleres de carácter familiar. El mercado mundial de la joyería es de 72.000 millones de dólares y Colombia aporta a este mercado alrededor de US \$19 millones (0.7%) en artículos de joyería y bisutería. Estas joyas llevan incrustaciones de piedras preciosas y semipreciosas como Zafiros, Esmeraldas, Rubíes, Diamantes, amatista, ágata, lapislázuli, perlas entre otras. En la actualidad, el sector de joyería en Colombia, se encuentra bastante disperso, existe un gran número de unidades productoras en las diferentes ciudades del país. No se cuenta con registros y estadísticas agregadas, razón por la que el Gobierno Nacional, junto con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Minercol, Proexport, Sena, Artesanías de Colombia y Dane, están iniciando una labor promocional que permita fomentar el cooperativismo y demás formas de asociar la producción y la comercialización mediante la conformación de Clusters consolidando cuatro grandes cadenas productivas: Central, Noroccidental, Norte y Suroccidental.

Colombia es un gran importador de Artículos de Joyería en plata y los artículos de bisutería. De las exportaciones son responsables 333 empresas; de las cuales el 40% exportó más de USD\$ 100.000 durante el año 2002. Las empresas colombianas con mayor participación en el mercado externo de la joyería son las maquiladoras de Medellín y las comercializadoras internacionales especializadas. En cuanto al comportamiento de la demanda del sector es importante anotar que en Colombia, de acuerdo con el tipo de producto la joyería se puede segmentar en tradicional, de diseño, artística y a su vez se clasifica en función del precio de venta al público en: Alta joyería, Joyería Comercial, cuyos porcentajes de participación son: del 15%, 20% y un 65% respectivamente de la demanda nacional.

El sector joyero genera más de 3500 empleos directos, en promedio 5 por unidad empresarial con una estimación de 700 talleres. La mayoría de los empleos generados, corresponde a operarios, una menor proporción corresponde a dueños operarios. Dichas empresas en su gran número son informales debido a que la gente crea el taller más por negocio de supervivencia que por cultura empresarial. Además, los joyeros se encuentran en condiciones muy favorables pues los compradores no exigen negociaciones en condiciones regulares y los trabajadores tampoco exigen formalidad en sus contratos laborales.

Los procesos de fabricación de joyas se caracterizan por el escaso grado de tecnificación y la baja calificación de la mano de obra, con efectos nocivos sobre la calidad y diseño de los productos. En general, las Mipymes de la cadena presentan una baja productividad, asociada a deficiencias a nivel de procesos y funciones administrativas: deficiente programación y control de la producción, falta de estandarización de los procesos respecto a tiempos y uso de materias primas e insumos, inadecuado manejo de residuos, dotación en maquinaria y equipos inapropiada.



El gran comprador de los productos de joyería colombianos es Estados Unidos con un 87%, en segundo lugar se encuentra Suiza con el 5%, seguidamente se ubica Japón con el 4%, después Francia con el 2%, y el 2% restante en países menos significativos.

6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A continuación se relacionan algunas de las empresas que fabrican y comercializan joyería, más importantes de Colombia y la región:

EMPRESA	MARCAS Y PRODUCTOS	DIRECCION	COMENTARIOS
Joyería Keops	Marca propia en joyería	Centro Comercial Parque Caldas P18 Local 3. Manizales	Una de las Joyerías con más tradición en la ciudad de Manizales, con 27 años de experiencia en el mercado de la Joyería, diseñando, fabricando y comercializando piezas de Joyería en Oro y piedras preciosas y semipreciosas
Platería Ramírez Jiménez y Cía S.C.S	Marca propia en joyería	Cra. 11 B No. 18 64. Barrio Obrero Cali	Una de las empresas con más prestigio a nivel de Joyería en Colombia. Su actividad principal es la fabricación, importación y distribución de estos artículos en tiendas propias ubicadas en varias ciudades del País en zonas influyentes.

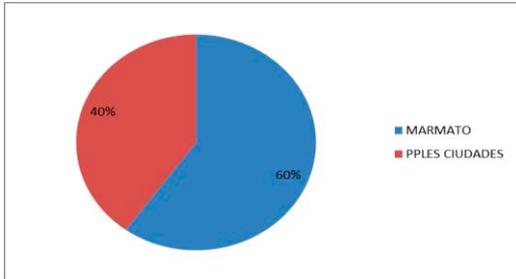
Una de las debilidades que se observa de la competencia, es la falta de cordialidad, paciencia e interés por conocer la necesidad de sus clientes; generalmente ocurre que son los empleados del local los que atienden al cliente sin la supervisión o acompañamiento de un Administrador y no les interesa la satisfacción del cliente. Usualmente cuando los clientes visitan Joyerías, estos solicitan varios modelos para comparar y tomar la decisión, pero en muchos casos, la disposición de los vendedores no es la mejor y no les importaba saber qué es lo que el cliente necesita. Los consumidores de este mercado, buscan variedad de modelos y precios asequibles.

6.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para la segmentación de mercados se tendrán en cuenta descriptores geográficos, demográficos y de comportamiento.

Características geográficas.

El mercado objetivo de Marmato, se localiza en las principales ciudades del territorio nacional, suministrando bajo pedidos piezas de Joyería a gusto de los clientes. Aprovecha el tránsito de turistas y foráneos de paso por Marmato para comercializar su Joyería así como la demanda local que sigue representando su mayor participación en ventas.



Fuente: Elaboración Propia

Las estadísticas que se manejan en el Municipio de Marmato y en la Joyería Marmato, indican que el 60% de las ventas de Joyería se realizan por demanda de clientes locales, mientras que el 40% está representado por las ventas a personas de otras ciudades del País.

Características demográficas.

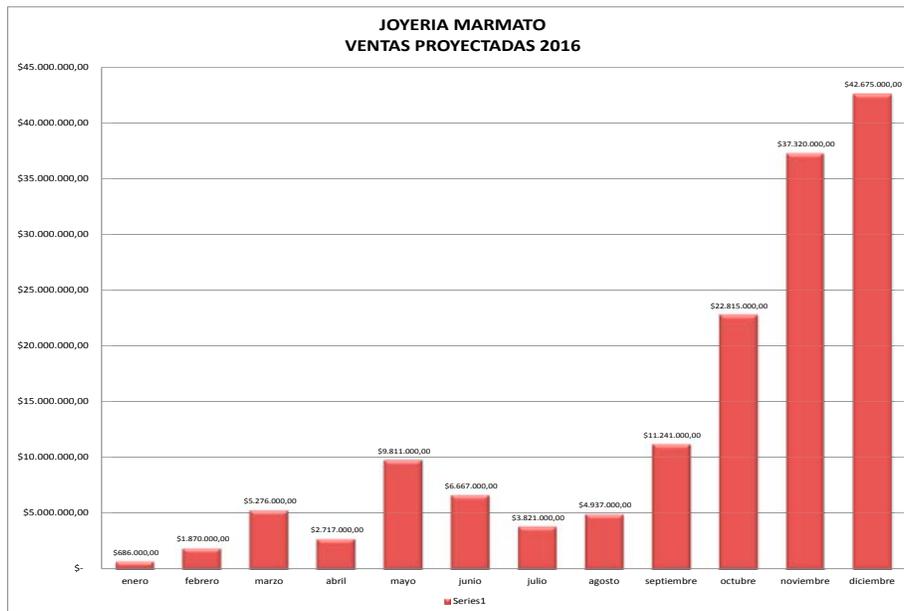
- Hombres y mujeres entre los 20 y los 55 años de edad, que quieran usar y/o regalar productos de joyería con diseños exclusivos en oro y plata con diseños a la medida.
- Ingresos: Son productos dirigidos a personas que con su salario cubren sus necesidades principales y les queda un porcentaje alto del mismo para distribuirlo en ahorro, viajes, compras, entre otros.
- Estrato socioeconómico: Los productos serán dirigidos a los estratos 3, 4 y 5 principalmente.

Características de comportamiento.

Estilo de vida: Basado siempre en hombres y mujeres que quieren verse y sentirse mejor, embelleciendo su figura, mejorando su estatus, mostrando su estado civil y por su posición económica y considerable vida social.

El ejercicio de fabricación y comercialización de la Joyería Marmato, ha demostrado las siguientes preferencias en su clientela a la hora de mandar a fabricar o seleccionar una joya, siendo los meses comprendidos entre noviembre y enero donde mayor demanda de Joyería se presenta:

1. Turistas:
 - Anillos: 30%
 - Collares: 20%
 - Aretes: 50%
2. Particulares
 - Novios: Argollas
 - Grados: Anillos de grado - cadena
 - 15 años: Aderezos – anillos - aretes
 - Cumpleaños: Aderezos



Tendencias generales del consumo.

Es importante anotar que en Colombia, de acuerdo con el tipo de producto, la joyería se puede segmentar en tradicional, de diseño, artística y a su vez se clasifica en función del precio de venta al público en: Alta joyería y joyería Comercial, cuyos porcentajes de participación son: del 15%, 20% y un 65% respectivamente de la demanda nacional.

6.5 Perfil del consumidor.

Los principales compradores de joyerías en Colombia son mujeres entre los 20 y 50 años. Mientras que los hombres tradicionalmente han sido compradores de joyería fina hecha en oro, plata y otros metales preciosos. Independientemente de la presentación de las joyas, ya sean anillos, pulseras, aretes, entre otros, lo que diferencian los productos son los materiales y la cantidad que se use para su manufactura.

7. SISTEMA DE NEGOCIO:

Básicamente la generación de ingresos de los Joyeros está dada por un porcentaje de margen de utilidad entre el precio de venta de gramo de oro, sobre el precio a costo del gramos de oro y desde allí, asumir sus costos y gastos directos, Igualmente por los servicios de reparación.

8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

8.1 DISTRIBUCIÓN

El modelo de distribución que maneja la Joyería es directo para las ventas locales, y a través de intermediarios especializados cuando son despachos a ciudades fuera de



Marmato, lo anterior, dada la naturaleza del negocio, pues dejar la distribución de mercancías a terceros, implica diversas complicaciones entre las cuales están temas de seguridad, calidad, atención al cliente y ajustes de la mercancía entregada. Las joyas fabricadas en su gran mayoría atienden a pedidos y por ende a diseños exclusivos que son necesarios entregar a satisfacción en las manos del cliente. Este sistema de distribución permite a la joyería tener control sobre la calidad de las condiciones en las que se entregan los productos, hacer ajustes a tiempo, velar por la satisfacción del cliente (tema que es muy importante porque este negocio depende de la fidelización de los consumidores) y posibilidades de nuevos negocios.

8.2 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

La naturaleza de las relaciones comerciales que deben establecerse con los clientes, en este sector, implica un nivel muy alto de confianza. En esta área de comercio, las ventas dependen de la familiaridad del cliente con la marca y el vendedor, y de que tanto le cree a la compañía en cuanto a todas las variables del negocio. Por tratarse de productos de muy alto costo, el cliente necesita tener la certeza que está comprando lo ofrecido, que está pagando un valor justo por lo mismo, que tienen todas las garantías a futuro para cuidar su inversión y que está siendo informado lo mejor posible. Es esta medida, se deben usar todos los recursos publicitarios posibles que ayuden a construir una imagen de fiabilidad alrededor de la compañía.

Por tanto, entre las estrategias de promoción y comunicación se tienen: Desarrollo de página Web, publicidad en redes sociales, marketing digital, diseño y reproducción de catálogos generales y por colección tanto físicos como digitales. Participación en ferias y eventos como desfiles de moda, y la exhibición tradicional en Paños especialmente para la parte Alta y Baja de Marmato. Es de resaltar que los catálogos son una herramienta poderosa en la Joyería, ya que permiten ofrecer productos sin tenerlos físicos, así como entregar información que el cliente va a poder consultar en cualquier momento.

8.3 SERVICIO AL CLIENTE

Este tema es de vital importancia en el negocio de la Joyería, porque, en definitiva, es una de las fuentes más importantes de negocio. Para prestar un servicio de excelencia el personal comercial de la Joyería cuenta con amplio conocimiento en el negocio, en los materiales, diseños y tendencias. Así mismo, tanto el personal comercial como técnico estará en constante contacto con los clientes, generando y manteniendo relaciones de confianza y amabilidad. Se implementará una base de datos actualizada de los clientes actuales y potenciales, haciendo recordatorios de fechas especiales e invitando a descuentos y los planes de referidos. Como un valor adicional, el seguimiento debe incluir un perfil de las preferencias de consumo del usuario para ofrecer de manera oportuna los productos que tengamos disponibles y que se adapten a los gustos del consumidor.

8.4 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN



2. Carencia de recursos para establecer un taller tecnificado en la fabricación de Joyas por volumen. En la actualidad, bajo las condiciones económicas existentes en el país, es difícil encontrar inversionistas con la capacidad para establecer un taller de producción de joyas.
3. Existencia del mercado de contrabando de joyas de baja calidad. El contrabando en nuestros días se encuentra invadiendo el mercado de joyas restando la oportunidad de brindar un servicio de calidad y garantía.

OPORTUNIDADES.

1. Atacar un mercado que no ha sido muy explotado, debido a que existen muy pocas empresas nacionales productoras de joyas exclusivas
2. Surgen nuevas formas de diseñar, programas de elaboración de joyas, se tienen posibilidades completamente nuevas de estructuración y formación para el diseño y la aplicación de las más recientes técnicas de producción.
3. Mercados que piden permanente innovación en los productos.
4. Alta experiencia en el sector de la joyería por parte de las personas que trabajan en la Joyería.

FORTALEZAS.

1. Joyería con alto potencial de exportación y atractivo internacional por diseños bien elaborados.
2. Se trabaja con materia prima regional y nacional, como lo es el oro de veinticuatro quilates (24 kts) y la plata 925.
3. Innovación en diseños y suficiencia en calidad.
4. Joyería exclusiva con potencial de exportación y atractivo internacional.
5. Servicio post venta de por vida, mantenimiento de joyas exclusivas.

AMENAZAS.

1. Entrada de nuevos competidores al mercado, competencia internacional en el mercado. Para las partes de joyería: Italia, India, Hong Kong, Tailandia, Israel, Canadá, Republica Dominicana, Turquía y México. Para cadenas y lazos para cuellos de oro: Italia, Hong Kong, Israel, India, República Dominicana, Turquía.
2. Economías inestables.
3. Desarrollo de nuevas tecnologías en producción de joyería, generando mayor facilidad para producir joyas exclusivas; lo cual genera destreza a la hora de copiar o desarrollar productos.
4. Volatilidad en el precio del oro a nivel internacional.
5. Crecimiento de la bisutería y joyería en acero por los bajos costos de estos materiales.

9. ESTRUCTURA FINANCIERA

9.1 PLAN DE VENTAS

Este plan de ventas obedece, por una parte a la capacidad instalada establecida por la empresa con los recursos que cuenta y por otra parte al precio de los productos para la venta. Teniendo en cuenta los históricos y teniendo en cuenta el último año. Se presenta



las cantidades que se vienen manejando de acuerdo a las líneas de ingresos y de acuerdo al tipo de material empleado.

PLAN DE VENTAS-UDS GRS		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
PRODUCTO / SERVICIO													
ANILLOS													
Au		0	0	5	4	15	8	5	6	20	40	60	60
Ag		6	10	32	23	120	60	70	40	38	230	230	170
DIJES													
Au		0	0	0	0	6	5	0	0	5	12	40	50
Ag		0	0	28	8	80	45	23	14	28	120	110	100
CADENAS													
Au		0	8	15	0	20	8	0	8	30	20	60	80
Ag		10	0	76	102	160	90	60	48	70	300	230	260
PULSERAS													
Au		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ag		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARETES													
Au		4	4	4	3	6	4	4	5	6	15	20	25
Ag		0	10	30	24	96	82	88	70	40	270	320	340
SOUVENIRES													
Au		0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0
Ag		0	40	0	0	0	30	0	0	50	20	0	0
COMPRA VENTA													
Au		0	0	10	6	10	10	6	8	18	30	80	90
Ag		0	0	40	0	40	50	25	50	50	120	230	280
TOTAL ORO		4	12	34	13	57	35	15	27	79	137	260	305
TOTAL PLATA		16	60	206	157	496	357	266	222	276	1060	1120	1150

PLAN DE VENTAS - PESOS		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
PRODUCTO / SERVICIO													
ANILLOS													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ 575.000,00	\$ 460.000,00	\$ 1.725.000,00	\$ 920.000,00	\$ 575.000,00	\$ 690.000,00	\$ 2.300.000,00	\$ 4.600.000,00	\$ 6.900.000,00	\$ 6.900.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ 36.000,00	\$ 60.000,00	\$ 192.000,00	\$ 138.000,00	\$ 720.000,00	\$ 360.000,00	\$ 420.000,00	\$ 240.000,00	\$ 228.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.020.000,00
DIJES													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 690.000,00	\$ 575.000,00	\$ -	\$ -	\$ 575.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 4.600.000,00	\$ 5.750.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 168.000,00	\$ 48.000,00	\$ 480.000,00	\$ 270.000,00	\$ 138.000,00	\$ 84.000,00	\$ 168.000,00	\$ 720.000,00	\$ 660.000,00	\$ 600.000,00
CADENAS													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ 920.000,00	\$ 1.725.000,00	\$ -	\$ 2.300.000,00	\$ 920.000,00	\$ -	\$ 920.000,00	\$ 3.450.000,00	\$ 2.300.000,00	\$ 6.900.000,00	\$ 9.200.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ 60.000,00	\$ -	\$ 456.000,00	\$ 612.000,00	\$ 960.000,00	\$ 540.000,00	\$ 380.000,00	\$ 288.000,00	\$ 420.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.560.000,00
PULSERAS													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ARETES													
Au	\$ 115.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 345.000,00	\$ 690.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 575.000,00	\$ 690.000,00	\$ 1.725.000,00	\$ 2.300.000,00	\$ 2.875.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ 60.000,00	\$ 180.000,00	\$ 144.000,00	\$ 576.000,00	\$ 492.000,00	\$ 528.000,00	\$ 420.000,00	\$ 240.000,00	\$ 1.620.000,00	\$ 1.920.000,00	\$ 2.040.000,00
SOUVENIRES													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.300.000,00	\$ -	\$ -
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ 240.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180.000,00	\$ -	\$ -	\$ 300.000,00	\$ 120.000,00	\$ -	\$ -
REPARACIONES AG													
	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
REPARACIONES AU													
	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
COMPRIVANETA													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.150.000,00	\$ 690.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 690.000,00	\$ 920.000,00	\$ 2.070.000,00	\$ 3.450.000,00	\$ 9.200.000,00	\$ 10.350.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 240.000,00	\$ -	\$ 240.000,00	\$ 300.000,00	\$ 150.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 720.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.680.000,00
TOTAL INGRESOS PLANEADOS		\$ 886.000,00	\$ 1.870.000,00	\$ 5.276.000,00	\$ 2.777.000,00	\$ 9.811.000,00	\$ 6.669.000,00	\$ 3.821.000,00	\$ 4.939.000,00	\$ 11.241.000,00	\$ 22.815.000,00	\$ 37.320.000,00	\$ 42.675.000,00

9.2 PLAN DE COMPRAS

El plan de compras obedece al comportamiento de demanda de los clientes en la elaboración de los diversos productos de acuerdo a cada línea y se establece por la cantidad de material que se adquiere para los productos que se venden y con el precio del material a costo comercial o que se adquiere en el municipio.



PLAN DE COMPRAS-UDS GRS PRODUCTO / SERVICIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ANILLOS												
Au	0	0	5	4	15	8	5	6	20	40	60	60
Ag	6	10	32	23	120	60	70	40	38	230	230	170
DIJES												
Au	0	0	0	0	6	5	0	0	5	12	40	50
Ag	0	0	28	8	80	45	23	14	28	120	110	100
CADENAS												
Au	0	8	15	0	20	8	0	8	30	20	60	80
Ag	10	0	76	102	160	90	60	48	70	300	230	260
PULSERAS												
Au	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARETES												
Au	4	4	4	3	6	4	4	5	6	15	20	25
Ag	0	10	30	24	96	82	88	70	40	270	320	340
SOUVENIRES												
Au	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0
Ag	0	40	0	0	0	30	0	0	50	20	0	0
COMPRA VENTA												
Au	0	0	10	6	10	10	6	8	18	30	80	90
Ag	0	0	40	0	40	50	25	50	50	120	230	280
TOTAL ORO	4	12	34	13	57	35	15	27	79	137	260	305
TOTAL PLATA	16	60	206	157	496	357	266	222	276	1060	1120	1150

PLAN DE COMPRAS - PESOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO GRS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ANILLOS													
Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ 460.000,00	\$ 368.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 736.000,00	\$ 460.000,00	\$ 552.000,00	\$ 1.840.000,00	\$ 3.680.000,00	\$ 5.520.000,00	\$ 5.520.000,00
Ag	\$ 1.450,00	\$ 8.700,00	\$ 14.500,00	\$ 46.400,00	\$ 33.350,00	\$ 174.000,00	\$ 87.000,00	\$ 101.500,00	\$ 58.000,00	\$ 55.100,00	\$ 333.500,00	\$ 333.500,00	\$ 246.500,00
DIJES													
Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 552.000,00	\$ 460.000,00	\$ -	\$ -	\$ 460.000,00	\$ 1.104.000,00	\$ 3.680.000,00	\$ 4.600.000,00
Ag	\$ 1.450,00	\$ -	\$ -	\$ 40.600,00	\$ 11.600,00	\$ 116.000,00	\$ 65.250,00	\$ 33.350,00	\$ 20.300,00	\$ 40.600,00	\$ 174.000,00	\$ 159.500,00	\$ 145.000,00
CADENAS													
Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ 736.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ -	\$ 1.840.000,00	\$ 736.000,00	\$ -	\$ 736.000,00	\$ 2.760.000,00	\$ 1.840.000,00	\$ 5.520.000,00	\$ 7.360.000,00
Ag	\$ 1.450,00	\$ 14.500,00	\$ -	\$ 110.200,00	\$ 147.900,00	\$ 232.000,00	\$ 130.500,00	\$ 87.000,00	\$ 69.600,00	\$ 101.500,00	\$ 435.000,00	\$ 333.500,00	\$ 377.000,00
PULSERAS													
Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ag	\$ 1.450,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ARETES													
Au	\$ 92.000,00	\$ 368.000,00	\$ 368.000,00	\$ 368.000,00	\$ 276.000,00	\$ 552.000,00	\$ 368.000,00	\$ 368.000,00	\$ 460.000,00	\$ 552.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.840.000,00	\$ 2.300.000,00
Ag	\$ 1.450,00	\$ -	\$ 14.500,00	\$ 43.500,00	\$ 34.800,00	\$ 139.200,00	\$ 118.900,00	\$ 127.600,00	\$ 101.500,00	\$ 58.000,00	\$ 391.500,00	\$ 464.000,00	\$ 493.000,00
SOUVENIRES													
Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.840.000,00	\$ -	\$ -
Ag	\$ 1.450,00	\$ -	\$ 58.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.500,00	\$ -	\$ -	\$ 72.500,00	\$ 29.000,00	\$ -	\$ -
REPARACIONES AG													
REPARACIONES AU	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
COMPRANETA													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.150.000,00	\$ 690.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 690.000,00	\$ 920.000,00	\$ 2.070.000,00	\$ 3.450.000,00	\$ 9.200.000,00	\$ 10.350.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 240.000,00	\$ -	\$ 240.000,00	\$ 300.000,00	\$ 150.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 720.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.680.000,00
TOTAL INGRESOS PLANIADOS		\$ 521.200,00	\$ 1.321.000,00	\$ 3.366.700,00	\$ 1.841.650,00	\$ 6.654.200,00	\$ 4.095.150,00	\$ 2.517.400,00	\$ 3.717.400,00	\$ 8.809.700,00	\$ 16.077.000,00	\$ 28.130.500,00	\$ 33.177.500,00

9.3 PROYECCION DE INGRESOS

La proyección de los ingresos a 5 años se establece de acuerdo a la referencia del último año y se proyecta con un crecimiento de producción del 3% tanto en productos como un incremento en el precio de las ventas de igual manera del 3%, considerando el crecimiento del IPC del país.



Ventas, Costos y Gastos	
Precio Por Producto	
Precio Oro en Anillos, Digos, Cadenas, Pulsera.	\$ / unid.
Precio Plata en Anillos, Digos, Cadenas, Pulsera.	\$ / unid.
Precio Souvenirs Oro y Plata = Gr.	\$ / unid.
Precio Reparaciones Oro = Gr.	\$ / unid.
Precio Reparaciones Plata = Gr.	\$ / unid.
Unidades Vendidas por Producto	
Unidades Oro en Anillos, Digos, Cadenas, Pulsera.	unid.
Unidades Plata en Anillos, Digos, Cadenas, Pulsera.	unid.
Unidades Souvenirs Oro y Plata = Gr.	unid.
Unidades Reparaciones Oro = Gr.	unid.
Unidades Reparaciones Plata = Gr.	unid.
Total Ventas	
Precio Promedio	\$
Ventas	unid.
Ventas	\$

115.000	118.450	124.373	130.591	137.121
6.000	6.180	6.489	6.813	7.154
115.000	118.450	124.373	130.591	137.121
115.000	118.450	124.373	130.591	137.121
6.000	6.180	6.489	6.813	7.154
690	711	746	784	823
4.361	4.492	4.716	4.952	5.200
160	165	173	182	191
182	187	197	207	217
885	912	957	1.005	1.055
23.917,8	24.635,3	25.867,1	27.160,5	28.518,5
6.278	6.466	6.790	7.129	7.486
150.156.000	159.300.500	175.628.802	193.630.754	213.477.906

9.4 PROYECCION DE EGRESOS

Esta proyección obedece a la exigencia que requiere la demanda de los 5 años proyectados y su crecimiento de los precios de los materiales de acuerdo al comportamiento del último año.

Costos Unitarios Materia Prima	
Costo Materia Prima Oro en Anillos, Digos, Cadenas, Pulsera.	\$ / unid.
Costo Materia Prima Plata en Anillos, Digos, Cadenas, Pulsera.	\$ / unid.
Costo Materia Prima Souvenirs Oro y Plata = Gr.	\$ / unid.
Costo Materia Prima Reparaciones Oro = Gr.	\$ / unid.
Costo Materia Prima Reparaciones Plata = Gr.	\$ / unid.
Costos Unitarios Mano de Obra	
Costo Mano de Obra Oro en Anillos, Digos, Cadenas, Pulsera.	\$ / unid.
Costo Mano de Obra Plata en Anillos, Digos, Cadenas, Pulsera.	\$ / unid.
Costo Mano de Obra Souvenirs Oro y Plata = Gr.	\$ / unid.
Costo Mano de Obra Reparaciones Oro = Gr.	\$ / unid.
Costo Mano de Obra Reparaciones Plata = Gr.	\$ / unid.
Costos Variables Unitarios	
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.
Otros Costos de Fabricación	
Otros Costos de Fabricación	\$
Costos Producción Inventariables	
Materia Prima	\$
Mano de Obra	\$
Materia Prima y M.O.	\$
Depreciación	\$
Agotamiento	\$
Total	\$
Margen Bruto	\$
Gastos Operacionales	

92.000	94.760	97.603	100.531	103.547
1.450	1.494	1.538	1.584	1.632
92.000	94.760	97.603	100.531	103.547
92.000	94.760	97.603	100.531	103.547
1.450	1.494	1.538	1.584	1.632
23.000	24.380	27.549	30.855	34.867
363	384	434	486	550
23.000	24.380	27.549	30.855	34.867
23.000	24.380	27.549	30.855	34.867
363	384	434	486	550
16.334,9	16.825,0	17.329,7	17.849,6	18.385,1
4.083,7	4.328,8	4.891,5	5.478,5	6.190,7
20.418,7	21.153,7	22.221,2	23.328,1	24.575,8
0	0	0	0	0
102.550.700	108.796.038	117.662.915	127.252.442	137.623.516
25.637.675	27.991.214	33.211.575	39.056.812	46.340.908
128.188.375	136.787.251	150.874.490	166.309.254	183.964.424
0	0	0	0	0
0	0	0	0	0
128.188.375	136.787.251	150.874.490	166.309.254	183.964.424
14,63%	14,13%	14,09%	14,11%	13,83%

9.5 PROYECCIONES FINANCIERAS

ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	150.156.000	159.300.500	175.628.802	193.630.754	213.477.906
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	128.188.375	136.787.251	150.874.490	166.309.254	183.964.424
Depreciación	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	21.967.625	22.513.249	24.754.312	27.321.500	29.513.482
Gasto de Ventas	8.500.000	10.200.000	12.240.000	14.688.000	17.625.600
Gastos de Administración	8.550.000	10.260.000	12.312.000	14.774.400	17.729.280
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	4.917.625	2.053.249	202.312	-2.140.900	-5.841.398
Otros ingresos					
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	4.917.625	2.053.249	202.312	-2.140.900	-5.841.398
Impuestos (35%)	1.622.816	677.572	66.763	47.580	25.914
Utilidad Neta Final	3.294.809	1.375.677	135.549	-2.188.480	-5.867.311

El reflejo de la utilidad final si bien es positivo, depende de la reinversión de las utilidades de años anteriores que permitan capitalizar y así mostrar unas utilidades positivas en el año 5.

BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	0	4.917.625	5.348.058	4.872.798	2.665.134	-3.223.843
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	4.917.625	5.348.058	4.872.798	2.665.134	-3.223.843
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	0	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	0	4.917.625	5.348.058	4.872.798	2.665.134	-3.223.843
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	1.622.816	677.572	66.763	47.580	25.914
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	1.622.816	677.572	66.763	47.580	25.914
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	3.294.809	4.670.486	4.806.035	2.617.555
Utilidades del Ejercicio	0	3.294.809	1.375.677	135.549	-2.188.480	-5.867.311
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	3.294.809	4.670.486	4.806.035	2.617.555	-3.249.757
PASIVO + PATRIMONIO	0	4.917.625	5.348.058	4.872.798	2.665.134	-3.223.843

El Balance general es positivo pues mantiene un crecimiento de acuerdo a lo estimado de las ventas y el crecimiento del negocio

9.6 INDICADORES FINANCIEROS

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	14%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	14,29%
VAN (Valor actual neto)	-41.541
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,00
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	6 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo empernder. (AFE/AT)	N.A.
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	12 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes

De acuerdo al análisis financiero arroja unos indicadores de la proyección del negocio sobre la Tasa de retorno esperado, y un valor neto positivo, con una etapa de expansión al mes 12.

10. ANALISIS DE RIESGOS

Entre los principales riesgos del negocio de la Joyería se tiene el alto precio de los metales preciosos, el alto riesgo de inseguridad, las restricciones para adquirir algunos insumos necesarios para desarrollar la actividad y el crecimiento de la competencia en materia de Bisutería y acero debido a su bajo costo.

Buscando mitigar un poco estos riesgos, la Joyería Marmato busca continuamente adoptar en su proceso de diseño y fabricación, nuevos materiales que además de aportar elementos diferenciadores, permitan impactar el costo de la Joya. Propiciar alianzas con los demás Joyeros del Municipio de Marmato, aprovechando que esta es una zona de extracción de Oro y motivando mejores posiciones de negociación amparadas en el Gobierno municipal.



DESARROLLAR ACTIVIDADES DE ASESORÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS, PLANES DE VENTAS Y PLANES DE COMPRAS EN EL MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO, EN EL MARCO DEL CONVENIO SUSCRITO ENTRE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS Y ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A.

Artesanías de Colombia

**PLAN DE NEGOCIOS
JOYERIA 360**

Contratista

PABLO RENATO GUTIERREZ COLUNGE

Cargo

ADC-2015-323



9 de noviembre de 2015

Informe No 5



 artesanías de colombia	EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL	PLAN DE NEGOCIOS, PLAN DE COMPRAS Y VENTAS
--	---------------------------------------	---

OBLIGACION D: Diseñar y estructurar el Plan de Negocios, Plan de ventas plan de compras de la joyería orfebrería de Marmato.

PLAN DE NEGOCIOS

JOYERIA 360



Elegancia - Exclusividad - Innovación

MARMATO CALDAS
2015



PLAN DE NEGOCIO PARA JOYERÍA 360º
TALLER ARTESANAL - DEDICADA AL DISEÑO, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JOYAS EXCLUSIVAS DIRIGIDO A CONSUMIDORES HOMBRES, MUJERES y NIÑAS EN EL MUNICIPIO DE MARMATO.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	5
1. CONCEPTO	6
2. DESCRIPCION DEL PRODUCTO/SERVICIO	6
3. DIRECCION ESTRATEGICA ORGANIZACIONAL	6
3.1 MISIÓN	6
3.2 VISION	6
3.3 VALORES	7
3.4 TALENTO HUMANO	7
3.5 ORGANIGRAMA.....	7
3.6 DENOMINACION DE CARGOS	8
4. PROCESO DE PRODUCCION	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.1 FASES DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN POR PROYECTOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
4.2 EQUIPOS E INSUMOS REQUERIDOS EN EL PROCESO	10
5. ESTUDIO DE MERCADO.....	11
5.1 ANALISIS DEL ENTORNO	11
5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR:	12
5.3 PERSPECTIVA GENERAL DEL SECTOR.	13
5.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	14
5.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	15
5.6 PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	17
6. SISTEMA DE NEGOCIO:	17
7. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	17
7.1 DISTRIBUCIÓN	17
7.2 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN	18
7.3 SERVICIO AL CLIENTE	18
7.4 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN.....	18
7.5 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO	19
7.6 ESTRATEGIAS DE PRECIO	19
7.7 ANALISIS D.O.F.A JOYERÍA 360	19
8. ESTRUCTURA FINANCIERA	20
8.1 PLAN DE VENTAS:.....	20
8.2 PLAN DE COMPRAS	21
12. PROYECCION DE INGRESOS	22
13. PROYECCION DE EGRESOS.....	22
14. PROYECCIONES FINANCIERAS	23



15.	INDICADORES FINANCIEROS	23
16.	ANALISIS DE RIESGOS	24



RESUMEN EJECUTIVO

Este plan de negocios es para el fortalecimiento de La Joyería 360º – Taller Artesanal, trabaja bajo pedido en la fabricación de Joyas de plata y oro mezclando fibras naturales enfocada principalmente en la comercialización y producción de productos exclusivos, inyectándoles un lado más contemporáneo y dejando atrás lo tradicional, convirtiendo este tipo de joyería en una dirección a gustos de los particulares.

Se definió un mercado objetivo el cual se ubica en hombres y mujeres entre 20 y 55 años de edad, la ciudad de Marmato y Supia principalmente. Se ha establecido según la experiencia que una de las formas más viables para hacer conocer los productos de Joyería 360, es iniciando con el voz a voz basado en un catálogo y sustentado finalmente por herramientas como lo es el internet, por esto se ha decidido construir una página web para ofrecer los servicios y productos. El área productiva de la empresa será dirigida por un jefe de taller el cual estará a cargo de dos joyeros, los cuales están encargados de producir los diseños proporcionados por los directivos de la empresa.

En el área organizacional se enmarco la empresa dentro de las políticas y lineamientos que se deben cumplir en Colombia, como la definición del tipo de sociedad, el nombre o razón social y el tipo de actividad, también se estableció la estructura organizacional y se describieron y dieron funciones a los cargos dentro de la empresa.

También después de realizar un análisis financiero minucioso del proyecto se logro llegar a la conclusión que este proyecto es viable debido que su VPN es de 116,9 y la TIR 16,23%.La inversión inicial necesaria para desarrollar este proyecto es de veinte millones de pesos (\$20.000.000) los cuales serán aportados de recursos de emprendimiento.

- Velar por el cuidado de la maquinaria y demás elementos de trabajo asignados.
- Hacer el mantenimiento preventivo de limpieza a la maquinaria asignada con el debido tiempo.
- Poner en práctica las instrucciones sobre métodos de trabajos recibidas de su jefe inmediato con el fin de minimizar tiempos e incrementar la productividad.
- Realizar las operaciones de fabricación asignadas con un alto grado de calidad y eficiencia.

Nombre del cargo: Vendedora a cargo de : **María Deicy Gallego O.**

El vendedor es el encargado de utilizar las herramientas de Promoción de la empresa buscando la captación de nuevos clientes.

Funciones:

- Captar nuevos clientes.
- Utilizar las técnicas disponibles de promoción de la empresa.
- Vigilar las tendencias del mercado y la aparición de nuevos productos.
- Explicar adecuadamente al cliente las posibilidades que ofrece el producto.
- Evaluar las necesidades del cliente.
- Gestionar el cobro de las ventas realizadas e informar sobre las maneras de crédito y pago.

4. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El modelo por proyectos o por pedido es el más utilizado. 360 posee un “entable” base en términos de máquinas y herramientas que utilizan para la elaboración de productos en Oro (Au) o en Plata (Ag), pedidos por los clientes locales y foráneos destacándose principalmente las líneas de: Anillos, Dijes, Cadenas, Pulseras, Aretes y Souvenires.

Aunque mantienen un pequeño inventario de productos para atender compras por impulso no son empresas preparadas para producir para inventario.

4.1 FASES DEL SISTEMA DE PRODUCCIÓN POR PROYECTOS

En este sistema de producción se evidencian entonces 4 fases de proyecto:

Diseño: Es la fase en la cual el joyero trabaja con el cliente en la elaboración de la pieza con base en los requerimientos y gustos del comprador.

Preparación de materiales: Es la fase del proyecto en la cual se realiza la compra de la materia prima e insumos requeridos para la elaboración de la pieza.

Armado: Es la fase de la elaboración de la joya, donde emerge la maestría del joyero su técnica y conocimiento para crear una pieza única acorde al diseño elaborado.



Pulido: Es la fase para darle a cada pieza un acabado único que le permita al cliente una vez la retire del empaque experimentar una sensación de aprecio por el producto.

4.2 EQUIPOS E INSUMOS REQUERIDOS EN EL PROCESO

1. LAMINADOR



2. BACUM



6. MOTOR DE PULIR



9. MESA DE JOYERIA



10. EQUIPO DE FUNDICION



11. SOPLETE PARA SOLDAR



12. HORNO



PROCESO	EQUIPOS /HERRAMIENTAS	CANT.	VALOR	INSUMOS /MATERIALES	CANT.	VALOR
FUNDICION	Soplete	1	\$ 850.000			
	Laminador-trefil	1	\$ 850.000			
	Laminador-lamina	1	\$ 850.000			
	Laminador eléctrico	?	?			
PREPARACION MATERIALES	Herramientas		\$ 3.000.000	Brocas 1 mm	6	\$ 1.200
				Brocas 6 mm	6	\$ 1.200
ARMADO	Soplete	4	\$ 180.000	Gas 33 lbs	1	\$ 47.000
				Borax	30 grs	\$ 180
				Saldenitro	20 grs	\$ 120
				Conector		\$ 1.200
				Piedralumbre	pasta	\$ 500
TERMINADO	Motor tooles	4	\$ 650.000	Lijas 3-600		\$ 1.100
	Motor aspirador	2	\$ 800.000	Lijas 3-400		\$ 1.100
	Tombola	1	\$ 1.200.000	Lijas 3-280		\$ 1.100
	Stoem	1	\$ 900.000	Lijas 3-320		\$ 1.100
	Ultrasonido	1	\$ 2.000.000	Lijas 3-360		\$ 1.100
	Grasera	1	\$ 900.000	Lijas 3-1000		\$ 1.500
				Discos caucho	6	\$ 800
				Cepillos	8	\$ 2.000
				Pasta pulir	2	\$ 1.500
				Felpas	2	\$ 36.000
				Champu tombola		\$ 20.000
			Empaque		5000-25000	
			\$ 12.180.000			

5. ESTUDIO DE MERCADO

5.1 ANALISIS DEL ENTORNO

En la última década del siglo XVIII hacia 1892 llegaron a Colombia los alemanes con sus nuevas colecciones y técnicas en diferentes especialidades como la óptica, el laboratorio dental y por supuesto la joyería como una especialidad muy fina por la forma como ellos trabajaban el oro, metales y piedras preciosas. En esta misma época, vinieron a Colombia los suizos con su especialidad en relojería y los italianos, japoneses y franceses como especialistas en finas piezas de joyería. Los Alemanes trajeron técnicas muy prácticas como la fabricación de las joyas en frío, así mismo, mejoraron la técnica de fundición y comenzaron la producción en serie de finas piezas de joyería, estas enseñanzas pasaron a los primeros artesanos que trabajaron el taller Bauer y ellos las transmitieron a sus familias. En este periodo se combinaron las técnicas de alemanes, italianos, suizos y franceses para crear finas piezas de joyerías armadas, fundidas, vaciadas, centrifugadas y engastadas en oro y piedras preciosas.

En la actualidad, los avances tecnológicos en cuanto a joyería, las nuevas técnicas de talla de piedras preciosas y los nuevos métodos para tratar las piedras y joyas han generado que el comercio de la joyería haya tenido un crecimiento bastante importante de modo que cualquier



persona puede acceder a una joya muy bella. Por otro lado el simbolismo de las joyas que se ha traído desde nuestros antecesores se ha mantenido de tal modo que su simbología se mantiene para la suerte y la salud y demostrar estatus, así como también para ceremonias como el matrimonio, grados, primeras comuniones entre otras. Son de vital importancia todos los avances a través de la historia de la joyería, debido a que hoy en día se han generado mecanismos avanzados para la producción de joyas basados en maneras clásicas de fabricación, así mismo, maneras diferentes de combinar los materiales para crear un tipo de joyería totalmente evolucionada. Gracias a todo el aprendizaje obtenido por el pasar de los años se puede intuir que la joyería ha venido cambiando debido al comportamiento mismo del hombre, debido a que su mentalidad sobre este tipo de elementos ha adquirido diferentes interpretaciones.

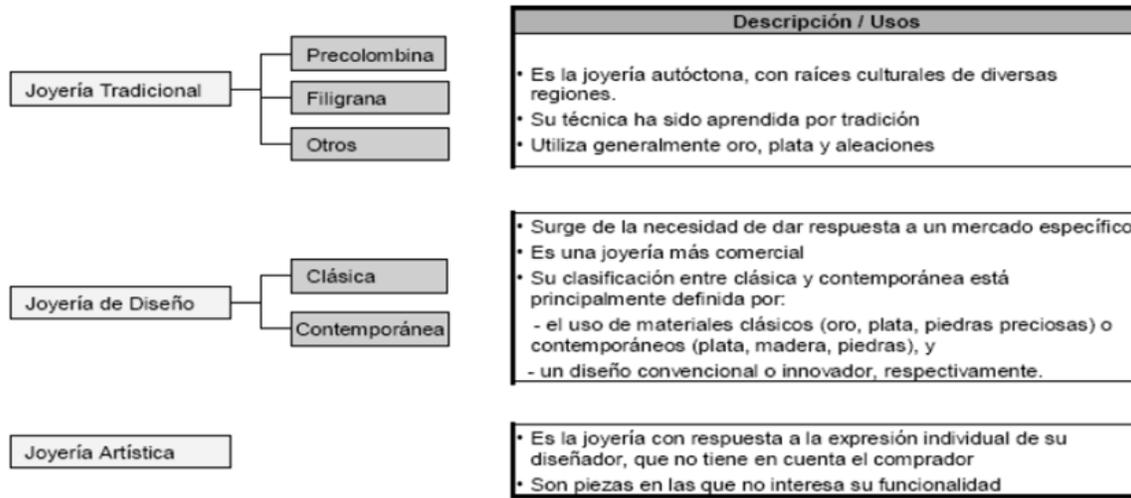
El mercado de la producción y comercio de joyas es reconocido a nivel mundial, como un sector de alto impacto en términos económicos y sociales. No en vano, la explotación y comercialización de metales y piedras preciosas, constituyen un gran componente en el PIB de decenas de naciones en el mundo. En el caso particular de Colombia, las esmeraldas han sido un producto de exportación tradicional que ha generado flujo de dineros hacia adentro de alta valía. En este sector, en el país, miles de familias han encontrado un método de subsistencia al poderse incluir en las diferentes etapas de producción de esta industria. La extracción, transformación, elaboración y comercialización de productos en bruto o finales, son los lugares donde miles de colombianos han encontrado las posibilidades de mezclar, un saber tradicional artístico, con una fuente de recursos para su sostenimiento económico.

Esta industria, se reconoce por su carácter artesanal. A pesar de los avances tecnológicos, y de las aplicaciones desarrolladas para la manufactura de joyas, los procesos siguen teniendo un gran componente humano, lo cual lleva a esta industria a ser vista como una expresión artística. Con esto, socialmente, es un campo que puede ser considerado de magno impacto en la satisfacción de las personas por ser visto como un negocio muy humano.

5.2 ANÁLISIS DEL SECTOR:

Este sector está conformado por las empresas que fabrican, importan, distribuyen y exportan artículos de Piedras Preciosas, Joyas, Relojes y bisuterías. Es importante anotar que en Colombia de acuerdo con el tipo de producto, la joyería se puede segmentar en: Tradicional, de diseño y artística.





[Este estudio ha sido realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Marmato junio 2004]18

5.3 Perspectiva general del sector.

Colombia se encuentra dentro de los 20 principales productores de oro a nivel mundial. De la producción de metales preciosos registrada (principalmente oro) cerca del 80% tiene como destino el mercado externo. Más del 95% de la manufactura de joyería es artesanal, constituida por pequeños establecimientos de comercio y talleres de carácter familiar. El mercado mundial de la joyería es de 72.000 millones de dólares y Colombia aporta a este mercado alrededor de US \$19 millones (0.7%) en artículos de joyería y bisutería. Estas joyas llevan incrustaciones de piedras preciosas y semipreciosas como Zafiros, Esmeraldas, Rubíes, Diamantes, amatista, ágata, lapislázuli, perlas entre otras. En la actualidad, el sector de joyería en Colombia, se encuentra bastante disperso, existe un gran número de unidades productoras en las diferentes ciudades del país. No se cuenta con registros y estadísticas agregadas, razón por la que el Gobierno Nacional, junto con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Minercol, Proexport, Sena, Artesanías de Colombia y Dane, están iniciando una labor promocional que permita fomentar el cooperativismo y demás formas de asociar la producción y la comercialización mediante la conformación de Clusters consolidando cuatro grandes cadenas productivas: Central, Noroccidental, Norte y Suroccidental.

Las empresas colombianas con mayor participación en el mercado externo de la joyería son las maquiladoras de Medellín y las comercializadoras internacionales especializadas. En cuanto al comportamiento de la demanda del sector es importante anotar que en Colombia, de acuerdo con el tipo de producto la joyería se puede segmentar en tradicional, de diseño, artística y a su vez se clasifica en función del precio de venta al público en: Alta joyería, Joyería Comercial, cuyos porcentajes de participación son: del 15%, 20% y un 65% respectivamente de la demanda nacional.

Actualmente, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas de Colombia (DANE), el sector joyero en el país ha venido teniendo una balanza comercial en general superavitaria con un promedio de exportaciones de US\$ 556 millones y las importaciones de US\$ 19 millones, cifras de 2006. Esta tendencia se ve reflejada en el aumento de la producción nacional de minerales. Sin embargo, el problema que se encuentra en el sector es que el grueso de las exportaciones se concentra en las materias primas (piedras preciosas, plata para fundición, oro para fundición y platino para fundición) y no en los productos terminados los cuales tienen el mayor valor agregado.

El sector joyero genera más de 3500 empleos directos, en promedio 5 por unidad empresarial con una estimación de 700 talleres. La mayoría de los empleos generados, corresponde a operarios, una menor proporción corresponde a dueños operarios. Dichas empresas en su gran número son informales debido a que la gente crea el taller más por negocio de supervivencia que por cultura empresarial.

Los procesos de fabricación de joyas se caracterizan por el escaso grado de tecnificación y la baja calificación de la mano de obra, con efectos nocivos sobre la calidad y diseño de los productos. En general, las mipymes de la cadena se presentan una baja productividad, asociada a deficiencias a nivel de procesos y funciones administrativas: deficiente programación y control de la producción, falta de estandarización de los procesos respecto a tiempos y uso de materias primas e insumos, inadecuado manejo de residuos, dotación en maquinaria y equipos inapropiada a las características de las mipymes, ausencia de procesos de planeación en los aspectos administrativo, financiero y de mercadeo, y baja formación especializada de la mano de obra tanto a nivel técnico como administrativo.

El gran comprador de los productos de joyería colombianos es Estados Unidos con un 87 %, en segundo lugar se encuentra Suiza con el 5%, seguidamente se ubica Japón con el 4 %, después Francia con el 2 %, y el 2 % restante en países menos significativos.

5.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A continuación se relacionan algunas de las empresas que fabrican y comercializan joyería, más importantes de Colombia y la región:



EMPRESA	MARCAS Y PRODUCTOS	DIRECCION	COMENTARIOS
Joyería Keops	Marca propia en joyería	Centro Comercial Parque Caldas P18 Local 3. Manizales	Una de las Joyerías con más tradición en la ciudad de Manizales, con 27 años de experiencia en el mercado de la Joyería, diseñando, fabricando y comercializando piezas de Joyería en Oro y piedras preciosas y semipreciosas
Platería Ramírez Jiménez y Cía S.C.S	Marca propia en joyería	Cra. 11 B No. 18 64. Barrio Obrero Cali	Una de las empresas con más prestigio a nivel de Joyería en Colombia. Su actividad principal es la fabricación, importación y distribución de estos artículos en tiendas propias ubicadas en varias ciudades del País en zonas influyentes.

Una de las debilidades que se observa de la competencia, es la falta de cordialidad, paciencia e interés por conocer la necesidad de sus clientes; generalmente ocurre que son los empleados del local los que atienden al cliente sin la supervisión o acompañamiento de un Supervisor y no les interesa la satisfacción del cliente. Usualmente cuando los clientes visitan Joyerías, estos solicitan varios modelos para comparar y tomar la decisión, pero en muchos casos, la disposición de los vendedores no es la mejor y no les importaba saber qué es lo que el cliente necesita. Los consumidores de este mercado, buscan variedad de modelos y precios asequibles.

5.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

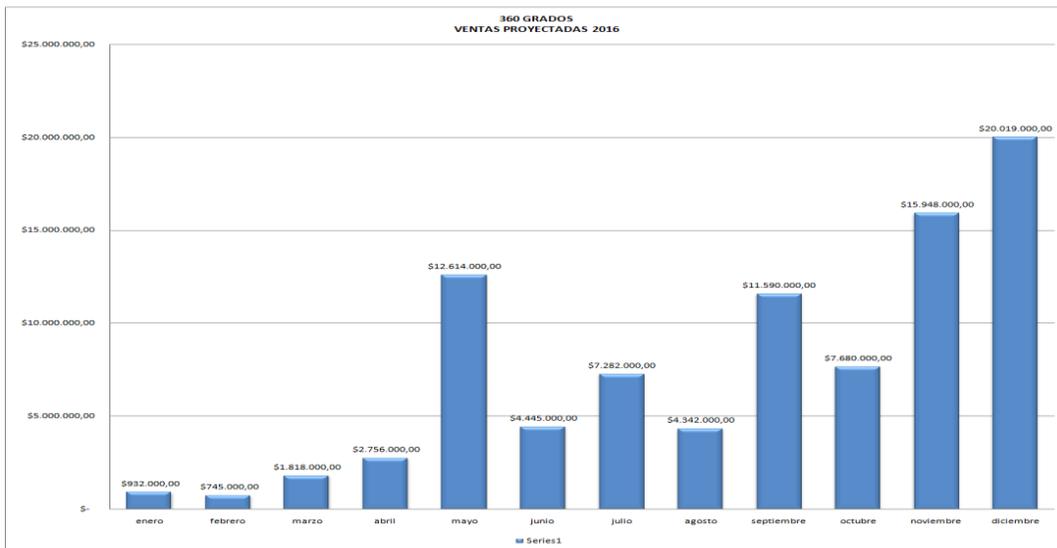
Para la segmentación de mercados se tendrán en cuenta descriptor es geográficos, demográficos y de comportamiento.

Características geográficas.

El mercado objetivo de JOYERÍA 360º - Taller Artesanal, se localiza en el Municipio de Marmato, para atender clientes locales, turistas y foráneos de Manizales, Medellín, Pereira y de municipios aledaños.

Las estadísticas que se manejan en el Municipio de Marmato y en la Joyería 360º, indican que el 60% de las ventas de Joyería se realizan por demanda de clientes locales, mientras que el 40% está representado por las ventas a turistas y a foráneos de ciudades y municipios aledaños.





Tendencias generales del consumo.

Es importante anotar que en Colombia, de acuerdo con el tipo de producto la joyería se puede segmentar en tradicional, de diseño, artística y a su vez se clasifica en función del precio de venta al público en: Alta joyería, Joyería Comercial, cuyos porcentajes de participación son: del 15%, 20% y un 65% respectivamente de la demanda nacional.

5.6 PERFIL DEL CONSUMIDOR.

Los principales compradores de joyerías en Colombia son mujeres entre los 20 y 50 años. Mientras que los hombres tradicionalmente han sido compradores de joyería fina hecha en oro, plata y otros metales preciosos. Independientemente de la presentación de las joyas, ya sean anillos, pulseras, aretes, entre otros, lo que diferencian los productos son los materiales y la cantidad que se use para su manufactura.

6. SISTEMA DE NEGOCIO:

Básicamente la generación de ingresos de los Joyeros está dada por un porcentaje de margen de utilidad entre el precio de venta de gramo de oro, sobre el precio a costo del gramos de oro y desde allí, asumir sus costos y gastos directos, Igualmente por los servicios de reparación.

7. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

7.1 DISTRIBUCIÓN

El modelo de distribución que maneja la Joyería es directo dada la naturaleza del negocio, pues dejar la distribución de mercancías a terceros, implica diversas complicaciones entre las cuales están temas de seguridad, calidad, atención al cliente y ajustes de la mercancía entregada. Las joyas fabricadas en su gran mayoría atienden a pedidos y por ende a diseños exclusivos que son



necesarios entregar a satisfacción en las manos del cliente. Este sistema de distribución permite a la joyería tener control sobre la calidad de las condiciones en las que se entregan los productos, hacer ajustes a tiempo, velar por la satisfacción del cliente (tema que es muy importante porque este negocio depende de la fidelización de los consumidores) y posibilidades de nuevos negocios.

7.2 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

La naturaleza de las relaciones comerciales que deben establecerse con los clientes, en este sector, implica un nivel muy alto de confianza. En esta área de comercio, las ventas dependen de la familiaridad del cliente con la marca y el vendedor, y de que tanto le cree a la compañía en cuanto a todas las variables del negocio. Por tratarse de productos de muy alto costo, el cliente necesita tener la certeza que está comprando lo ofrecido, que está pagando un valor justo por lo mismo, que tienen todas las garantías a futuro para cuidar su inversión y que está siendo informado lo mejor posible. Es esta medida, se deben usar todos los recursos publicitarios posibles que ayuden a construir una imagen de fiabilidad alrededor de la compañía.

Por tanto, entre las estrategias de promoción y comunicación se tienen: Desarrollo de página Web, publicidad en redes sociales, marketing digital, diseño y reproducción de catálogos generales y por colección tanto físicos como digitales. Participación en ferias y eventos como desfiles de moda, y la exhibición tradicional en Paños especialmente para la parte Alta y Baja de Marmato. Es de resaltar que los catálogos son una herramienta poderosa en la Joyería, ya que permiten ofrecer productos sin tenerlos físicos, así como entregar información que el cliente va a poder consultar en cualquier momento.

7.3 SERVICIO AL CLIENTE

Este tema es de vital importancia en el negocio de la Joyería, porque, en definitiva, es una de las fuentes más importantes de negocio. Para prestar un servicio de excelencia el personal comercial de la Joyería cuenta con amplio conocimiento en el negocio, en los materiales, diseños y tendencias. Así mismo, tanto el personal comercial como técnico estará en constante contacto con los clientes, generando y manteniendo relaciones de confianza y amabilidad. Se implementará una base de datos actualizada de los clientes actuales y potenciales, haciendo recordatorios de fechas especiales e invitando a descuentos y los planes de referidos. Como un valor adicional, el seguimiento debe incluir un perfil de las preferencias de consumo del usuario para ofrecer de manera oportuna los productos que tengamos disponibles y que se adapten a los gustos del consumidor.

7.4 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN

La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la Joyería en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. La ubicación del local comercial debe ser en un lugar exclusivo debido a su naturaleza, la decoración interna del local y diseño debe ser acorde con el tipo de productos que se vayan a manejar, definitivamente tiene que ser muy acorde con esto con el fin de atraer a los clientes y mostrarles una diferencia rotunda con la competencia. Todas las joyas sin excepción



serán entregadas al cliente en un estuche marcado con los datos de la joyería, imprimiéndole elegancia y autenticidad.

7.5 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO

Las condiciones de pago serán de contado, debido a que los proveedores del oro y de los insumos para joyería no aceptan un tiempo mayor de pago, en este tiempo se esperan realizar las ventas necesarias para cumplir con las obligaciones. Cuando la empresa tenga buen flujo de dinero, se puede acordar con los proveedores el pago de contado o a un menor tiempo, a cambio de un descuento que nos pueda proporcionar un margen de utilidad un poco mayor. Los contratos de distribución, y horarios de llegada de los insumos deben ser muy claros, y los proveedores se deben comprometer a entregar la mercancía a tiempo teniendo en cuenta que la empresa en ningún momento puede quedar sin materiales de producción para ofrecer a sus clientes. Así mismo la empresa se comprometerá a pagar a tiempo todas las facturas.

7.6 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Aunque no se espera que el precio sea el más bajo del mercado teniendo en cuenta la calidad de los productos, si se buscara que el precio sea el adecuado y los clientes tengan la capacidad de pagarlo satisfaciendo sus necesidades.

El precio del producto se asignará teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Precio de mercado del gramo de oro al día.
- Dependiendo de la calidad del Oro

7.7 ANALISIS D.O.F.A JOYERÍA 360

Este análisis apoya al plan de negocios en reconocer las acciones factibles mediante las fortalezas y oportunidades. Es decir, encontrar superar una debilidad que impida alcanzar una meta, haciéndolo a través de las fortalezas y oportunidades que lo permitan. Debido a esto se estructurara este análisis para obtener información relevante que ayude a la empresa a lograr sus propósitos.

DEBILIDADES:

1. Desconocimiento de las técnicas apropiadas para la elaboración de joyas en volúmenes altos. En Marmato no se encuentran personas especialmente capacitadas y con el conocimiento totalmente necesario para dirigir el proceso de la producción de joyas en grandes cantidades.
2. Carencia de recursos para establecer un taller tecnificado en la fabricación de Joyas por volumen. En la actualidad, bajo las condiciones económicas existentes en el país, es difícil encontrar inversionistas con la capacidad para establecer un taller de producción de joyas.
3. Existencia del mercado de contrabando de joyas de baja calidad. El contrabando en nuestros días se encuentra invadiendo el mercado de joyas restando la oportunidad de brindar un servicio de calidad y garantía.

OPORTUNIDADES.



PLAN DE VENTAS - UNIDADES GRS

PRODUCTO / SERVICIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ANILLOS												
Au	0	0	0	0	20	8	9	12	18	18	60	40
Ag	12	15	10	15	40	12	18	12	15	10	16	16
DIYES												
Au	0	0	0	0	8	5	18	6	5	0	10	15
Ag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CADENAS												
Au	0	0	8	0	35	0	17	0	20	0	13	17
Ag	20	20	22	26	58	30	98	40	75	50	120	100
PULSERAS												
Au	0	0	0	0	10	0	0	0	15	0	12	25
Ag	15	0	35	25	19	22	22	20	70	0	17	20
ARETES												
Au	4	3	0	8	6	4	6	8	13	17	9	20
Ag	10	10	36	12	37	36	34	30	55	25	35	53
SOUVENIRES												
Au	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	15
Ag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	0	25
COMPRA VENTA												
Au	0	0	0	8	15	10	0	0	9	15	12	17
Ag	0	0	25	28	100	40	0	40	100	90	130	150
TOTAL ORO	4	3	8	8	79	17	50	26	71	35	104	132
TOTAL PLATA	57	45	103	78	154	100	172	102	215	115	188	214

PLAN DE VENTAS - PESOS

PRODUCTO / SERVICIO	PRI	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ANILLOS													
Au	# \$	- \$	- \$	- \$	- \$	2.300.000,00 \$	920.000,00 \$	1.035.000,00 \$	1.380.000,00 \$	2.070.000,00 \$	2.070.000,00 \$	6.900.000,00 \$	4.600.000,00 \$
Ag	# \$	72.000,00 \$	90.000,00 \$	60.000,00 \$	90.000,00 \$	240.000,00 \$	72.000,00 \$	108.000,00 \$	72.000,00 \$	90.000,00 \$	60.000,00 \$	96.000,00 \$	96.000,00 \$
DIYES													
Au	# \$	- \$	- \$	- \$	- \$	920.000,00 \$	575.000,00 \$	2.070.000,00 \$	690.000,00 \$	575.000,00 \$	- \$	1.150.000,00 \$	1.725.000,00 \$
Ag	# \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
CADENAS													
Au	# \$	- \$	- \$	920.000,00 \$	- \$	4.025.000,00 \$	- \$	1.955.000,00 \$	- \$	2.300.000,00 \$	- \$	1.495.000,00 \$	1.955.000,00 \$
Ag	# \$	120.000,00 \$	120.000,00 \$	132.000,00 \$	156.000,00 \$	348.000,00 \$	180.000,00 \$	588.000,00 \$	240.000,00 \$	450.000,00 \$	300.000,00 \$	720.000,00 \$	600.000,00 \$
PULSERAS													
Au	# \$	- \$	- \$	- \$	- \$	1.150.000,00 \$	- \$	- \$	- \$	1.725.000,00 \$	- \$	1.380.000,00 \$	2.875.000,00 \$
Ag	# \$	90.000,00 \$	- \$	210.000,00 \$	150.000,00 \$	114.000,00 \$	132.000,00 \$	132.000,00 \$	120.000,00 \$	420.000,00 \$	- \$	102.000,00 \$	120.000,00 \$
ARETES													
Au	# \$	460.000,00 \$	345.000,00 \$	- \$	920.000,00 \$	690.000,00 \$	460.000,00 \$	690.000,00 \$	920.000,00 \$	1.495.000,00 \$	1.955.000,00 \$	1.035.000,00 \$	2.300.000,00 \$
Ag	# \$	60.000,00 \$	60.000,00 \$	216.000,00 \$	72.000,00 \$	222.000,00 \$	216.000,00 \$	204.000,00 \$	180.000,00 \$	330.000,00 \$	150.000,00 \$	210.000,00 \$	318.000,00 \$
SOUVENIRES													
Au	# \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	1.725.000,00 \$
Ag	# \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$	- \$
REPARACIONES AG													
Au	# \$	50.000,00 \$	50.000,00 \$	50.000,00 \$	200.000,00 \$	200.000,00 \$	200.000,00 \$	200.000,00 \$	200.000,00 \$	200.000,00 \$	250.000,00 \$	250.000,00 \$	250.000,00 \$
Ag	# \$	80.000,00 \$	80.000,00 \$	80.000,00 \$	80.000,00 \$	80.000,00 \$	300.000,00 \$	300.000,00 \$	300.000,00 \$	300.000,00 \$	450.000,00 \$	450.000,00 \$	450.000,00 \$
COMPRAVENTA													
Au	# \$	- \$	- \$	- \$	920.000,00 \$	1.725.000,00 \$	1.150.000,00 \$	- \$	- \$	1.035.000,00 \$	1.725.000,00 \$	1.380.000,00 \$	1.955.000,00 \$
Ag	# \$	- \$	- \$	150.000,00 \$	168.000,00 \$	600.000,00 \$	240.000,00 \$	- \$	240.000,00 \$	600.000,00 \$	540.000,00 \$	780.000,00 \$	900.000,00 \$
TOTAL INGRESOS PLANFADIC	\$	932.000,00 \$	745.000,00 \$	1.818.000,00 \$	2.756.000,00 \$	12.614.000,00 \$	4.445.000,00 \$	7.282.000,00 \$	4.342.000,00 \$	11.590.000,00 \$	7.680.000,00 \$	15.948.000,00 \$	20.019.000,00 \$

8.2 PLAN DE COMPRAS

El plan de compras obedece al comportamiento de demanda de los clientes en la elaboración de los diversos productos de acuerdo a cada línea y se establece por la cantidad de material que se adquiere para los productos que se venden y con el precio del material a costo comercial o que se adquiere en el municipio.



PLAN DE COMPRAS EN GRAMOS

ANILLOS	Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.840.000,00	\$ 736.000,00	\$ 828.000,00	\$ 1.104.000,00	\$ 1.656.000,00	\$ 1.656.000,00	\$ 5.520.000,00	\$ 3.680.000,00
	Ag	\$ 1.450,00	\$ 17.400,00	\$ 21.750,00	\$ 14.500,00	\$ 21.750,00	\$ -	\$ 58.000,00	\$ 17.400,00	\$ 26.100,00	\$ 17.400,00	\$ 21.750,00	\$ 14.500,00	\$ 23.200,00	\$ 23.200,00
	DIJES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 736.000,00	\$ 460.000,00	\$ 1.656.000,00	\$ 552.000,00	\$ 460.000,00	\$ -	\$ 920.000,00	\$ 1.380.000,00
	Ag	\$ 1.450,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	CADENAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ 736.000,00	\$ -	\$ -	\$ 3.220.000,00	\$ -	\$ 1.564.000,00	\$ -	\$ 1.840.000,00	\$ -	\$ 1.196.000,00	\$ 1.564.000,00
	Ag	\$ 1.450,00	\$ 29.000,00	\$ 29.000,00	\$ 31.900,00	\$ 37.700,00	\$ -	\$ 84.100,00	\$ 43.500,00	\$ 142.100,00	\$ 58.000,00	\$ 108.750,00	\$ 72.500,00	\$ 174.000,00	\$ 145.000,00
	PULSERAS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 920.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.380.000,00	\$ -	\$ 1.104.000,00	\$ 2.300.000,00
	Ag	\$ 1.450,00	\$ 21.750,00	\$ -	\$ 50.750,00	\$ 36.250,00	\$ -	\$ 27.550,00	\$ 31.900,00	\$ 31.900,00	\$ 29.000,00	\$ 101.500,00	\$ -	\$ 24.650,00	\$ 29.000,00
	ARETES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Au	\$ 92.000,00	\$ 368.000,00	\$ 276.000,00	\$ -	\$ 736.000,00	\$ -	\$ 552.000,00	\$ 368.000,00	\$ 552.000,00	\$ 736.000,00	\$ 1.196.000,00	\$ 1.564.000,00	\$ 828.000,00	\$ 1.840.000,00
	Ag	\$ 1.450,00	\$ 14.500,00	\$ 14.500,00	\$ 52.200,00	\$ 17.400,00	\$ -	\$ 53.650,00	\$ 52.200,00	\$ 49.300,00	\$ 43.500,00	\$ 79.750,00	\$ 36.250,00	\$ 50.750,00	\$ 76.650,00
	SOUVENIRS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.380.000,00
	Ag	\$ 1.450,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 36.250,00
	REPARACIONES AG	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
	REPARACIONES AU	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
	COMPRIVANETA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 736.000,00	\$ -	\$ 1.380.000,00	\$ 920.000,00	\$ -	\$ -	\$ 828.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.104.000,00	\$ 1.564.000,00
	Ag	\$ 1.450,00	\$ -	\$ -	\$ 36.250,00	\$ 40.600,00	\$ 145.000,00	\$ 145.000,00	\$ 58.000,00	\$ -	\$ 58.000,00	\$ 145.000,00	\$ 130.500,00	\$ 188.500,00	\$ 217.500,00
TOTAL INGRESOS PLANEADOS		\$ 580.650,00	\$ 471.250,00	\$ 1.051.600,00	\$ 1.905.700,00	\$ 9.296.300,00	\$ 3.187.000,00	\$ 5.349.400,00	\$ 3.097.900,00	\$ 8.316.750,00	\$ 5.597.250,00	\$ 11.833.100,00	\$ 14.935.800,00		

9. PROYECCION DE INGRESOS

La proyección de los ingresos a 5 años se establece de acuerdo a la referencia del último año y se proyecta con un crecimiento de producción del 5% tanto en productos como un incremento en el precio de las ventas de igual manera del 5%, considerando el crecimiento del IPC del país.

Ventas, Costos y Gastos						
Precio Por Producto						
Precio Oro en Anillos, Diges, Cadenas, Pulsera,	\$ / unid.	115.000	120.750	126.788	133.127	139.783
Precio Plata en Anillos, Diges, Cadenas, Pulsera,	\$ / unid.	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Precio Souvenirs Oro y Plata = Gr.	\$ / unid.	115.000	120.750	126.788	133.127	139.783
Precio Reparaciones Oro = Gr.	\$ / unid.	115.000	120.750	126.788	133.127	139.783
Precio Reparaciones Plata = Gr.	\$ / unid.	6.000	6.300	6.615	6.946	7.293
Unidades Vendidas por Producto						
Unidades Oro en Anillos, Diges, Cadenas, Pulsera,	unid.	522	548	576	604	634
Unidades Plata en Anillos, Diges, Cadenas, Pulsera,	unid.	1.488	1.562	1.641	1.723	1.809
Unidades Souvenirs Oro y Plata = Gr.	unid.	70	74	77	81	85
Unidades Reparaciones Oro = Gr.	unid.	86	90	95	100	105
Unidades Reparaciones Plata = Gr.	unid.	703	738	775	814	855
Total Ventas						
Precio Promedio	\$	31.758,8	33.346,7	35.014,1	36.764,8	38.603,0
Ventas	unid.	2.869	3.012	3.163	3.321	3.487
Ventas	\$	91.116.000	100.455.390	110.752.067	122.104.154	134.619.830

10. PROYECCION DE EGRESOS

Costos Unitarios Materia Prima						
Costo Materia Prima Oro en Anillos, Diges, Cadenas, Pulsera,	\$ / unid.	92.000	94.760	97.603	100.531	103.547
Costo Materia Prima Plata en Anillos, Diges, Cadenas, Pulsera,	\$ / unid.	1.450	1.494	1.538	1.584	1.632
Costo Materia Prima Souvenirs Oro y Plata = Gr.	\$ / unid.	92.000	94.760	97.603	100.531	103.547
Costo Materia Prima Reparaciones Oro = Gr.	\$ / unid.	92.000	94.760	97.603	100.531	103.547
Costo Materia Prima Reparaciones Plata = Gr.	\$ / unid.	1.450	1.494	1.538	1.584	1.632
Costos Unitarios Mano de Obra						
Costo Mano de Obra Oro en Anillos, Diges, Cadenas, Pulsera,	\$ / unid.	17.480	20.277	23.521	26.814	30.300
Costo Mano de Obra Plata en Anillos, Diges, Cadenas, Pulsera,	\$ / unid.	276	320	371	423	478
Costo Mano de Obra Souvenirs Oro y Plata = Gr.	\$ / unid.	17.480	20.277	23.521	26.814	30.300
Costo Mano de Obra Reparaciones Oro = Gr.	\$ / unid.	17.480	20.277	23.521	26.814	30.300
Costo Mano de Obra Reparaciones Plata = Gr.	\$ / unid.	276	320	371	423	478
Costos Variables Unitarios						
Materia Prima (Costo Promedio)	\$ / unid.	22.848,7	23.534,2	24.240,2	24.967,4	25.716,4
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$ / unid.	4.341,3	5.035,9	5.841,6	6.659,4	7.525,1
Materia Prima y M.O.	\$ / unid.	27.190,0	28.570,0	30.081,8	31.626,8	33.241,6
Otros Costos de Fabricación						
Otros Costos de Fabricación	\$	0	0	0	0	0
Costos Producción Inventariables						
Materia Prima	\$	65.552.950	70.895.515	76.673.500	82.922.390	89.680.565
Mano de Obra	\$	12.455.061	15.170.264	18.477.361	22.117.425	26.242.325
Materia Prima y M.O.	\$	78.008.011	86.065.779	95.150.861	105.039.815	115.922.890
Depreciación	\$	0	0	0	0	0
Agotamiento	\$	0	0	0	0	0
Total	\$	78.008.011	86.065.779	95.150.861	105.039.815	115.922.890
Margen Bruto	\$	14.39%	14,32%	14,09%	13,98%	13,89%



Esta proyección obedece a la exigencia que requiere la demanda de los 5 años proyectados y su crecimiento de los precios de los materiales de acuerdo al comportamiento del último año.

11. PROYECCIONES FINANCIERAS

BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	5.000.000	8.757.990	10.687.464	11.778.679	11.980.946	10.990.238
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	5.000.000	8.757.990	10.687.464	11.778.679	11.980.946	10.990.238
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	0	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	5.000.000	8.757.990	10.687.464	11.778.679	11.980.946	10.990.238
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	1.240.137	1.045.972	705.272	299.488	115.646
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	1.240.137	1.045.972	705.272	299.488	115.646
Patrimonio						
Capital Social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Reserva Legal Acumulada	0	0	251.785	464.149	607.341	668.146
Utilidades Retenidas	0	0	2.266.068	4.177.343	5.466.066	6.013.312
Utilidades del Ejercicio	0	2.517.853	2.123.639	1.431.915	608.051	-806.866
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	5.000.000	7.517.853	9.641.492	11.073.407	11.681.458	10.874.592
PASIVO + PATRIMONIO	5.000.000	8.757.990	10.687.464	11.778.679	11.980.946	10.990.238

El Balance general es positivo pues mantiene un crecimiento de acuerdo a lo estimado de las ventas y el crecimiento del negocio.

ESTADO DE RESULTADOS					
Ventas	91.116.000	100.455.390	110.752.067	122.104.154	134.619.830
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	78.008.011	86.065.779	95.150.881	105.039.815	115.922.890
Depreciación	0	0	0	0	0
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	13.107.990	14.389.611	15.601.186	17.064.339	18.696.940
Gasto de Ventas	4.700.000	5.640.000	6.768.000	8.121.600	9.745.920
Gastos de Administración	4.650.000	5.580.000	6.696.000	8.035.200	9.642.240
Provisiones	0	0	0	0	0
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
Utilidad Operativa	3.757.990	3.169.611	2.137.186	907.539	-691.220
Otros ingresos	0	0	0	0	0
Intereses	0	0	0	0	0
Otros ingresos y egresos	0	0	0	0	0
Utilidad antes de impuestos	3.757.990	3.169.611	2.137.186	907.539	-691.220
Impuestos (35%)	1.240.137	1.045.972	705.272	299.488	115.646
Utilidad Neta Final	2.517.853	2.123.639	1.431.915	608.051	-806.866

El reflejo de la utilidad final si bien es positivo, depende de la reinversión de las utilidades de años anteriores que permitan capitalizar y así mostrar unas utilidades positivas en el año 5.

12. INDICADORES FINANCIEROS



Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	14%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	16,23%
VAN (Valor actual neto)	122.905
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	4,17
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	6 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. (AFE/AT)	0,00%
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	12 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes

De acuerdo al análisis financiero arroja unos indicadores de la proyección del negocio sobre la Tasa de retorno esperado, y un valor neto positivo del valor neto, con una etapa de expansión al mes 12.

13. ANALISIS DE RIESGOS

Entre los principales riesgos del negocio de la Joyería se tiene el alto precio de los metales preciosos, el alto riesgo de inseguridad, las restricciones para adquirir algunos insumos necesarios para desarrollar la actividad y el crecimiento de la competencia en materia de Bisutería y acero debido a su bajo costo.

Buscando mitigar un poco estos riesgos, la Joyería 360° busca continuamente adoptar en su proceso de diseño y fabricación, nuevos materiales que además de aportar elementos diferenciadores, permitan impactar el costo de la Joya. Propiciar alianzas con los demás Joyeros del Municipio de Marmato, aprovechando que esta es una zona de extracción de Oro y motivando mejores posiciones de negociación amparadas en el Gobierno municipal.



DESARROLLAR ACTIVIDADES DE ASESORÍA PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIOS, PLANES DE VENTAS Y PLANES DE COMPRAS EN EL MÓDULO DE EMPRENDIMIENTO, EN EL MARCO DEL CONVENIO SUSCRITO ENTRE LA GOBERNACIÓN DE CALDAS Y ARTESANÍAS DE COLOMBIA S.A.

Artesanías de Colombia

PLAN DE NEGOCIOS JOYERIA MARMATO

Contratista

PABLO RENATO GUTIERREZ COLUNGE

Cargo

ADC-2015-323



9 de noviembre de 2015

Informe No 5



 artesanías de colombia	EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL	PLAN DE NEGOCIOS, PLAN DE COMPRAS Y VENTAS
--	-------------------------------	---

OBLIGACION D: Diseñar y estructurar el Plan de Negocios, Plan de ventas plan de compras de la joyería orfebrería de Marmato.

PLAN DE NEGOCIOS JOYERIA MARMATO



James Lemus

Sentimientos hechos joyas

MARMATO CALDAS
2015



**PLAN DE NEGOCIO PARA JOYERÍA MARMATO-
DEDICADA AL DISEÑO, PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE JOYAS
EXCLUSIVAS DIRIGIDO A CONSUMIDORES NACIONALES E INTERNACIONALES.**

TABLA DE CONTENIDO

1. RESUMEN EJECUTIVO	4
2. CONCEPTO	5
3. DESCRIPCION DEL PRODUCTO/SERVICIO	5
4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5
4.1 MISIÓN.....	5
4.2 VISION	5
4.3 VALORES.....	6
4.4 TALENTO HUMANO.....	6
4.5 ORGANIGRAMA.....	6
5. ESTRUCTURA OPERATIVA:	8
5.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO.....	8
5.2 EQUIPOS E INSUMOS REQUERIDOS EN EL PROCESO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
6. ESTUDIO DE MERCADO	10
6.1 ANALISIS DEL ENTORNO.....	10
6.2 ANÁLISIS DEL SECTOR:	11
6.2 PERSPECTIVA GENERAL DEL SECTOR.....	12
6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	13
6.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO	13
6.5 PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	15
7. SISTEMA DE NEGOCIO:.....	15
8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO	15
8.1 DISTRIBUCIÓN.....	15
8.2 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	16
8.3 SERVICIO AL CLIENTE	16
8.4 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN.....	16
8.5 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO.....	17
8.6 ESTRATEGIAS DE PRECIO.....	17
8.7 ANALISIS D.O.F.A JOYERÍA MARMATO.....	17
9. ESTRUCTURA FINANCIERA	18
9.1 PLAN DE VENTAS	18
9.2 PLAN DE COMPRAS.....	19
9.3 PROYECCION DE INGRESOS	20
9.4 PROYECCION DE EGRESOS.....	21
9.5 PROYECCIONES FINANCIERAS	21
9.6 INDICADORES FINANCIEROS	22
10. ANALISIS DE RIESGOS	23



1. RESUMEN EJECUTIVO

La experiencia del emprendedor en el sector de la joyería, gesta el nacimiento de este proyecto rodeado de su familia que ha venido trabajando en esto hace más de 10 años, pasando de generación en generación, por lo cual ha decidido crear este plan de negocios para la creación de una joyería enfocada principalmente en la producción, comercialización y distribución de productos exclusivos, inyectándoles un lado más contemporáneo y dejando atrás lo tradicional, convirtiendo este tipo de joyería en una direccionada a gustos particulares.

Mercado: Se definió un mercado objetivo el cual se ubica en hombres y mujeres entre 20 y 55 años de edad, de estratos 3, 4 y 5 de la ciudad de Marmato. Se realizaron diferentes estudios de sector para poder realizar, el análisis del sector, segmentación del mercado y análisis de la competencia, con los cuales se lograron implementar algunas de las estrategias de mercadeo, en las que se encuentran las de distribución, promoción y comunicación, servicio al cliente, penetración, aprovisionamiento y precio; las cuales son indispensables a la hora de iniciar una actividad de este tipo para prometer un flujo de caja constante que tenga sustentos estratégicos para garantizar que el proyecto logre los propósitos generales del plan de negocios.

Comercialización: Iniciando con el voz a voz y basados en un catálogo se ha descubierto según la experiencia que es una de las formas más viables para hacer conocer los productos de Joyería Marmato y sustentado finalmente por herramientas como lo es el internet, por esto se ha decidido construir una página web para ofrecer los servicios y productos. El área productiva de la empresa será dirigida por un jefe de taller el cual estará a cargo de 2 joyeros especialistas, los cuales están encargados de producir los diseños proporcionados por los directivos de la empresa.

Estrategias: Dentro del proceso de fortalecimiento de la empresa se estableció unas estrategias de marketing de acuerdo al análisis de la matriz DOFA y por ellos se plantean estrategias de 4P(Producto, Precio, Promoción y Plaza o distribución), que de acuerdo al cruce de la matriz permiten establecer unos accionares que permitan posicionar la empresa en el mercado.

Finanzas: Dentro del análisis financiero proyectado a 5 años para identificar la viabilidad del proyecto se logró llegar a la conclusión que este proyecto es viable debido que su VPN es de 41,54 y la TIR 14,9%. La inversión inicial necesaria para desarrollar este proyecto es de veinte millones de pesos (\$30.000.000) los cuales serán aportados de recursos de emprendimiento.

Equipo Humano: Los perfiles de las personas de la empresa, obedecen a su capacidad tanto de conocimiento y experticia en el sector como su experiencia en la región de los productos que se comercializan, su formación profesional en el conocimiento del arte de la joyería.



2. CONCEPTO

La Joyería Marmato, se dedica al diseño, producción y comercialización de Joyería con estándares de calidad en los metales y una gran variedad y exclusividad de diseños para todas las tendencias. Con cobertura nacional y proyección internacional.

3. DESCRIPCION DEL PRODUCTO/SERVICIO

La Joyería Marmato cuenta con variedad de diseños enfocados en colecciones que van con cada estilo de vida y muy acordes para generar una buena presentación en el medio laboral y social. Sus Joyas en Oro y Plata están inspiradas en el propio sentimiento e inspiración de los clientes, siendo exclusivas y de alta calidad. Así mismo, la Joyería presta el servicio de recuperación de metales preciosos y mantenimiento de las Joyas para que luzcan siempre como nuevas. Se manejan 2 líneas de negocio:

- **Productos (Anillos, dijes, cadenas, pulseras y aretes).** Diseñamos y fabricamos joyas con una gran destreza técnica y manual y de acuerdo a los gustos particulares de los clientes en materia del diseño. Poseemos un gran conocimiento de los metales y damos acabados impecables a nuestras piezas de joyería.
- **Reparación:** Sabemos que nuestros clientes aprecian sus joyas y algunas tienen un gran valor sentimental, por lo cual, aseguramos un trabajo confiable para reparar las delicadas piezas que les gustaría preservar por mucho tiempo. También se ofrece reducción y ampliación de anillos, cadenas, pulseras, soldadura de oro y engaste de piedras, y en general, recuperación de metales preciosos.

4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.1 MISIÓN

Joyería Marmato, fijará todos los esfuerzos y su permanente trabajo en satisfacer a sus clientes, ofreciendo Joyería en Oro y Plata con diseños exclusivos fabricados a la medida y gusto de los clientes, garantizando en todo momento un excelente acabado y calidad en los materiales. Esto se hará empleando lo mejores metales e insumos, utilizando tecnologías limpias y fijándonos siempre en los cambios que el diseño de Joyas va exigiendo, para así estar a la vanguardia en diseño, calidad y permanente innovación, razones que se aplicaran y serán política de todos los colaboradores que trabajan en la Joyería.

4.2 VISION

Joyería Marmato para el 2020 debe ser la Joyería número uno en la región en la fabricación y comercialización de Joyas exclusivas a base de oro y plata, reconocida por sus diseños innovadores y exclusivos. Soportados en el trabajo compartido con clientes, proveedores y empleados para el beneficio de sus propietarios y la región en general. Sobresalen aspectos importantes como mejorar cada día más en la innovación y diseño



de las Joyas, y la satisfacción de los clientes, para tener mayor participación en el mercado nacional e incursionar decididamente en el mercado internacional.

4.3 VALORES

- **Cliente en 1er lugar:** Al cliente le gusta ser tratado con preferencia, buen trato y la mejor atención. Un cliente satisfecho es la mejor publicidad.
- **Honestidad:** Como cualidad humana que consiste en comportarse con coherencia y sinceridad, debe ser la característica del Ser más importante que tenga y demuestre el personal contrato.
- **Calidad:** Ofrecer Joyas de buena procedencia, con los materiales idóneos y a precios bajos, es la mejor combinación para atraer y mantener a los clientes.
- **Cortesía:** Brindar un saludo cordial, una sonrisa y dar las gracias son sinónimos de cortesía, que se plasmará como un hábito en nuestro personal.
- **Innovación:** Los Joyeros y orfebres de la Joyería, se destacan por su creatividad, iniciativa e inquietud por implementar nuevos procesos, combinaciones, contrastes y diseños en las piezas de Joyería, para sorprender y satisfacer a nuestros clientes.

4.4 TALENTO HUMANO

La Joyería Marmato posee una estructura sumamente plana, donde las diferentes funciones administrativas, productivas y comerciales son ejercidas por un equipo de trabajo enfocado en las exigencias del mercado, en el diseño y en la innovación, cumpliendo con todos los estándares de calidad. Para el efecto, y con el fin de estructurar el área organizacional de la misma, a continuación se definen el Organigrama y los manuales de funciones de los empleados.

4.5 ORGANIGRAMA



DENOMINACION DE CARGOS

Joyería Marmato denomina los cargos de sus empleados de la siguiente manera: Gerente general, Diseñador-Joyero 1, Vendedor, Diseñador-Joyero 2.

Nombre del cargo: Gerente General. **James Lemus Ocampo.**

Persona encargada de representar legalmente a la empresa, así como coordinar, administrar y dirigir las labores de la Joyería, es el responsable de su desarrollo.

Funciones



- Representar a la Joyería en cualquier actividad legal en la que ésta participe o sea vea involucrada.
- Establecer la planeación financiera de la empresa y mantener un control permanente sobre esta área.
- Establecer metas de producción y ventas para la Joyería y velar para su cumplimiento.
- Coordinar, junto con el Diseñador-Joyero, las actividades a realizar anualmente y mensualmente, de manera que se puedan cumplir las metas establecidas.
- Realizar las actividades de control que sean indispensables para el funcionamiento, mantenimiento y desarrollo de los objetivos de la Joyería.
- Estar al día de los imprevistos que se presenten en la Joyería y buscarles solución logrando así la optimización de las utilidades del negocio.
- Conocer la situación económica de la Joyería y buscar solución a las eventualidades que se puedan presentar en este aspecto.
- Atender a los clientes, en caso de ser necesario para lograr una mayor comunicación de sus necesidades.

Nombre del cargo: Diseñador-Joyero 1 y 2. **James Lemus Ocampo y Yuly Tatiana Henao.**

Es responsable ante el Gerente por las diversas operaciones en las máquinas especificadas según el caso, de acuerdo con los pedidos y las especificaciones indicadas en las fichas técnicas.

Funciones

- Hacer bocetos y delinear los nuevos diseños con el fin de innovar modelos que saldrán al mercado o por solicitud de los clientes de acuerdo con sus ideas y requerimientos.
- Elaborar en el material respectivo los moldes patrones de acuerdo con las características del diseño y las especificaciones del cliente.
- Mantener actualizado y aplicar las innovaciones de la moda de los productos de la joyería, evitando que los diseños sean obsoletos en el momento de lanzarlos al mercado.
- Proporcionar datos referentes a costos relacionados con la elaboración de los diseños propuestos y determinar el segmento del mercado para el cual está dirigido los nuevos productos.
- Recibir los materiales e insumos para realizar las joyas.
- Solicitar los materiales e insumos necesarios.
- Dejar por escrito todos los datos de la fabricación de las joyas.
- Estar pendiente que las maquinas trabajen correctamente.
- Velar por el cuidado de la maquinaria y demás elementos de trabajo asignados.
- Hacer el mantenimiento preventivo de limpieza a la maquinaria asignada con el debido tiempo.
- Poner en práctica las instrucciones sobre métodos de trabajos recibidas de su jefe inmediato con el fin de minimizar tiempos e incrementar la productividad.
- Realizar las operaciones de fabricación asignadas con un alto grado de calidad y eficiencia.



Nombre del cargo: Vendedor. **Yuly Tatiana Henao.**

El vendedor es el encargado de utilizar las herramientas de Promoción de la empresa buscando la captación de nuevos clientes.

Funciones:

- Captar nuevos clientes.
- Utilizar las técnicas disponibles de promoción de la empresa.
- Vigilar las tendencias del mercado y la aparición de nuevos productos.
- Explicar adecuadamente al cliente las posibilidades que ofrece el producto.
- Evaluar las necesidades del cliente.
- Gestionar el cobro de las ventas realizadas e informar sobre las maneras de crédito y pago.

5. ESTRUCTURA OPERATIVA

5.1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO

Fases del sistema de producción por proyectos

En este sistema de producción se evidencian entonces 4 fases de proyecto:

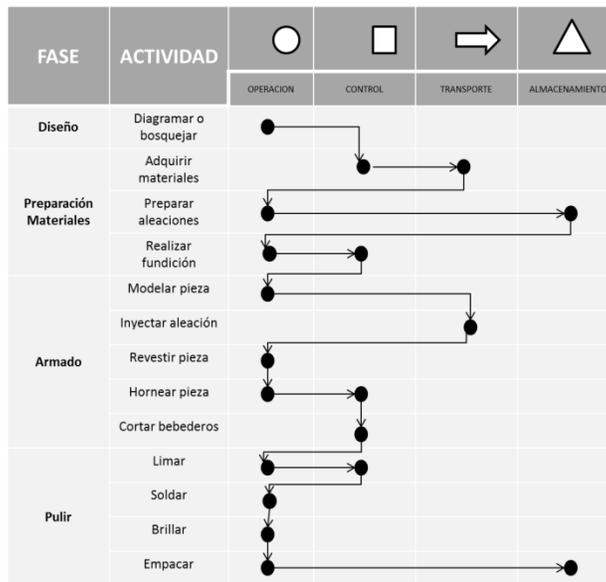
Diseño: Es la fase en la cual el joyero trabaja con el cliente en la elaboración de la pieza con base en los requerimientos y gustos del comprador.

Preparación de materiales: Es la fase del proyecto en la cual se realiza la compra de la materia prima e insumos requeridos para la elaboración de la pieza.

Armado: Es la fase de la elaboración de la joya, donde emerge la maestría del joyero su técnica y conocimiento para crear una pieza única acorde al diseño elaborado.

Pulido: Es la fase para darle a cada pieza un acabado único que le permita al cliente una vez la retire del empaque experimentar una sensación de aprecio por el producto.

Grafico 1. Diagrama de flujo del proceso por proyecto



5.2 EQUIPOS E INSUMOS REQUERIDOS EN EL PROCESO

Para la producción de las diferentes piezas, la asociación de joyeros de Marmato utiliza la siguiente infraestructura:

EQUIPOS / HERRAMIENTAS	CANTIDAD	VALOR
Soplete	1	\$850.000
Laminador - Trefil	1	\$850.000
Laminador – lámina	1	\$850.000
Laminador Eléctrico	1	\$1.100.000
Herramientas manuales	1 kit completo	\$3.000.000
Soplete para armado	4	\$180.000
Motor tooles	4	\$650.000
Motor Aspirado	2	\$800.000
Tómbola	1	\$1.200.000
Steem	1	\$900.000
Grasera	1	900.000

A lo largo del proceso de producción se requiere diferentes materiales e insumos. Los de mayor demanda mensual en el proceso son:



INSUMOS	CANTIDAD	VALOR
Brocas de 1mm	6	\$1200
Brocas de 6mm	6	\$1200
Gas	33 lbs	\$47.000
Borax	30 grs	\$180
Sal de nitro	20 grs	\$120
Piedra lumbre	1 pasta	\$500
Lijas No.600	3	\$1100
Lijas No.400	3	\$1100
Lijas No.280	3	\$1100
Lijas No.320	3	\$1100
Lijas No.360	3	\$1100
Discos de caucho	6	\$800
Cepillos	8	\$2000
Pasta de pulir	2	\$1500
Felpas	2	\$36000
Champú tómbola	1 lt	\$20000
Empaques	1 kit	\$25000

Mensualmente para la producción de las diferentes piezas, la asociación de joyeros de Marmato tiene unos costos de producción de \$219.500

6. ESTUDIO DE MERCADO

6.1 ANALISIS DEL ENTORNO

En la última década del siglo XVIII hacia 1892 llegaron a Colombia los alemanes con sus nuevas colecciones y técnicas en diferentes especialidades como la óptica, el laboratorio dental y por supuesto la joyería como una especialidad muy fina por la forma como ellos trabajaban el oro, metales y piedras preciosas. En esta misma época, vinieron a Colombia los suizos con su especialidad en relojería y los italianos, japoneses y franceses como especialistas en finas piezas de joyería. Los Alemanes trajeron técnicas muy prácticas como la fabricación de las joyas en frío, así mismo, mejoraron la técnica de fundición y comenzaron la producción en serie de finas piezas de joyería, estas enseñanzas pasaron a los primeros artesanos que trabajaron el taller. En este periodo se combinaron las técnicas de alemanes, italianos, suizos y franceses para crear finas piezas de joyerías armadas, fundidas, vaciadas, centrifugadas y engastadas en oro y piedras preciosas.

Hacia mediados del siglo XIX aparecieron formas más pintorescas e influencias históricas en distintos lugares: reminiscencias clásicas en Francia, etruscas en Italia y bizantinas en Rusia. El desarrollo de las técnicas mecánicas trajo consigo notables cambios en el arte de la joyería. Surgió a finales del siglo XIX el modernismo, con su preocupación por la curva y los motivos orgánicos, produjo joyas de refinada belleza, entre las que cabe destacar las de muchos reyes. Ya en el siglo XX el costo y cantidad limitada de piedras y

6.2 PERSPECTIVA GENERAL DEL SECTOR.

Colombia se encuentra dentro de los 20 principales productores de oro a nivel mundial. De la producción de metales preciosos registrada (principalmente oro) cerca del 80% tiene como destino el mercado externo. Más del 95% de la manufactura de joyería es artesanal, constituida por pequeños establecimientos de comercio y talleres de carácter familiar. El mercado mundial de la joyería es de 72.000 millones de dólares y Colombia aporta a este mercado alrededor de US \$19 millones (0.7%) en artículos de joyería y bisutería. Estas joyas llevan incrustaciones de piedras preciosas y semipreciosas como Zafiros, Esmeraldas, Rubíes, Diamantes, amatista, ágata, lapislázuli, perlas entre otras. En la actualidad, el sector de joyería en Colombia, se encuentra bastante disperso, existe un gran número de unidades productoras en las diferentes ciudades del país. No se cuenta con registros y estadísticas agregadas, razón por la que el Gobierno Nacional, junto con el apoyo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Minercol, Proexport, Sena, Artesanías de Colombia y Dane, están iniciando una labor promocional que permita fomentar el cooperativismo y demás formas de asociar la producción y la comercialización mediante la conformación de Clusters consolidando cuatro grandes cadenas productivas: Central, Noroccidental, Norte y Suroccidental.

Colombia es un gran importador de Artículos de Joyería en plata y los artículos de bisutería. De las exportaciones son responsables 333 empresas; de las cuales el 40% exportó más de USD\$ 100.000 durante el año 2002. Las empresas colombianas con mayor participación en el mercado externo de la joyería son las maquiladoras de Medellín y las comercializadoras internacionales especializadas. En cuanto al comportamiento de la demanda del sector es importante anotar que en Colombia, de acuerdo con el tipo de producto la joyería se puede segmentar en tradicional, de diseño, artística y a su vez se clasifica en función del precio de venta al público en: Alta joyería, Joyería Comercial, cuyos porcentajes de participación son: del 15%, 20% y un 65% respectivamente de la demanda nacional.

El sector joyero genera más de 3500 empleos directos, en promedio 5 por unidad empresarial con una estimación de 700 talleres. La mayoría de los empleos generados, corresponde a operarios, una menor proporción corresponde a dueños operarios. Dichas empresas en su gran número son informales debido a que la gente crea el taller más por negocio de supervivencia que por cultura empresarial. Además, los joyeros se encuentran en condiciones muy favorables pues los compradores no exigen negociaciones en condiciones regulares y los trabajadores tampoco exigen formalidad en sus contratos laborales.

Los procesos de fabricación de joyas se caracterizan por el escaso grado de tecnificación y la baja calificación de la mano de obra, con efectos nocivos sobre la calidad y diseño de los productos. En general, las Mipymes de la cadena presentan una baja productividad, asociada a deficiencias a nivel de procesos y funciones administrativas: deficiente programación y control de la producción, falta de estandarización de los procesos respecto a tiempos y uso de materias primas e insumos, inadecuado manejo de residuos, dotación en maquinaria y equipos inapropiada.



El gran comprador de los productos de joyería colombianos es Estados Unidos con un 87%, en segundo lugar se encuentra Suiza con el 5%, seguidamente se ubica Japón con el 4%, después Francia con el 2%, y el 2% restante en países menos significativos.

6.3 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

A continuación se relacionan algunas de las empresas que fabrican y comercializan joyería, más importantes de Colombia y la región:

EMPRESA	MARCAS Y PRODUCTOS	DIRECCION	COMENTARIOS
Joyería Keops	Marca propia en joyería	Centro Comercial Parque Caldas P18 Local 3. Manizales	Una de las Joyerías con más tradición en la ciudad de Manizales, con 27 años de experiencia en el mercado de la Joyería, diseñando, fabricando y comercializando piezas de Joyería en Oro y piedras preciosas y semipreciosas
Platería Ramírez Jiménez y Cía S.C.S	Marca propia en joyería	Cra. 11 B No. 18 64. Barrio Obrero Cali	Una de las empresas con más prestigio a nivel de Joyería en Colombia. Su actividad principal es la fabricación, importación y distribución de estos artículos en tiendas propias ubicadas en varias ciudades del País en zonas influyentes.

Una de las debilidades que se observa de la competencia, es la falta de cordialidad, paciencia e interés por conocer la necesidad de sus clientes; generalmente ocurre que son los empleados del local los que atienden al cliente sin la supervisión o acompañamiento de un Administrador y no les interesa la satisfacción del cliente. Usualmente cuando los clientes visitan Joyerías, estos solicitan varios modelos para comparar y tomar la decisión, pero en muchos casos, la disposición de los vendedores no es la mejor y no les importaba saber qué es lo que el cliente necesita. Los consumidores de este mercado, buscan variedad de modelos y precios asequibles.

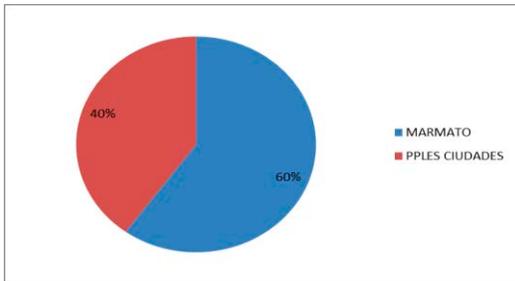
6.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Para la segmentación de mercados se tendrán en cuenta descriptores geográficos, demográficos y de comportamiento.

Características geográficas.

El mercado objetivo de Marmato, se localiza en las principales ciudades del territorio nacional, suministrando bajo pedidos piezas de Joyería a gusto de los clientes. Aprovecha el tránsito de turistas y foráneos de paso por Marmato para comercializar su Joyería así como la demanda local que sigue representando su mayor participación en ventas.





Fuente: Elaboración Propia

Las estadísticas que se manejan en el Municipio de Marmato y en la Joyería Marmato, indican que el 60% de las ventas de Joyería se realizan por demanda de clientes locales, mientras que el 40% está representado por las ventas a personas de otras ciudades del País.

Características demográficas.

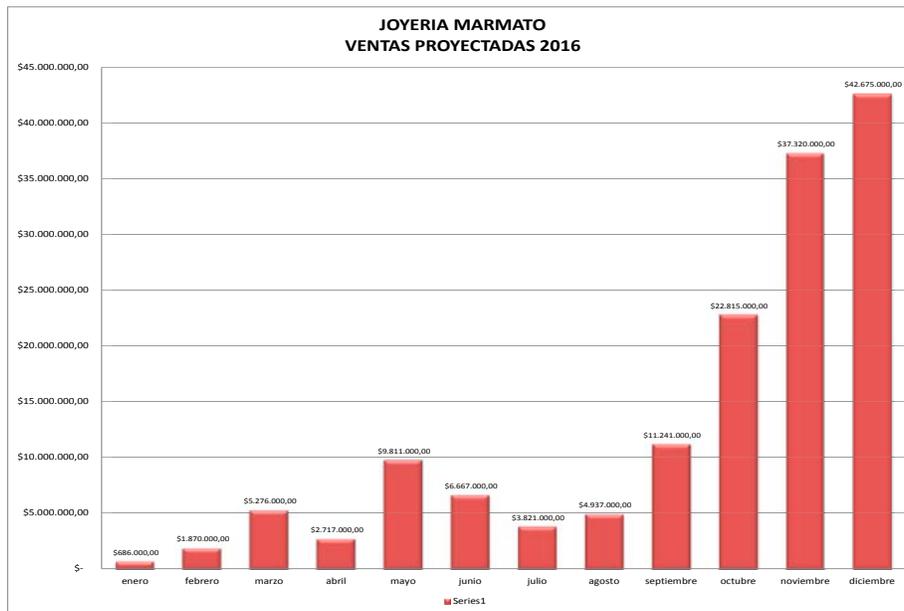
- Hombres y mujeres entre los 20 y los 55 años de edad, que quieran usar y/o regalar productos de joyería con diseños exclusivos en oro y plata con diseños a la medida.
- Ingresos: Son productos dirigidos a personas que con su salario cubren sus necesidades principales y les queda un porcentaje alto del mismo para distribuirlo en ahorro, viajes, compras, entre otros.
- Estrato socioeconómico: Los productos serán dirigidos a los estratos 3, 4 y 5 principalmente.

Características de comportamiento.

Estilo de vida: Basado siempre en hombres y mujeres que quieren verse y sentirse mejor, embelleciendo su figura, mejorando su estatus, mostrando su estado civil y por su posición económica y considerable vida social.

El ejercicio de fabricación y comercialización de la Joyería Marmato, ha demostrado las siguientes preferencias en su clientela a la hora de mandar a fabricar o seleccionar una joya, siendo los meses comprendidos entre noviembre y enero donde mayor demanda de Joyería se presenta:

1. Turistas:
 - Anillos: 30%
 - Collares: 20%
 - Aretes: 50%
2. Particulares
 - Novios: Argollas
 - Grados: Anillos de grado - cadena
 - 15 años: Aderezos – anillos - aretes
 - Cumpleaños: Aderezos



Tendencias generales del consumo.

Es importante anotar que en Colombia, de acuerdo con el tipo de producto, la joyería se puede segmentar en tradicional, de diseño, artística y a su vez se clasifica en función del precio de venta al público en: Alta joyería y joyería Comercial, cuyos porcentajes de participación son: del 15%, 20% y un 65% respectivamente de la demanda nacional.

6.5 Perfil del consumidor.

Los principales compradores de joyerías en Colombia son mujeres entre los 20 y 50 años. Mientras que los hombres tradicionalmente han sido compradores de joyería fina hecha en oro, plata y otros metales preciosos. Independientemente de la presentación de las joyas, ya sean anillos, pulseras, aretes, entre otros, lo que diferencian los productos son los materiales y la cantidad que se use para su manufactura.

7. SISTEMA DE NEGOCIO:

Básicamente la generación de ingresos de los Joyeros está dada por un porcentaje de margen de utilidad entre el precio de venta de gramo de oro, sobre el precio a costo del gramos de oro y desde allí, asumir sus costos y gastos directos, Igualmente por los servicios de reparación.

8. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

8.1 DISTRIBUCIÓN

El modelo de distribución que maneja la Joyería es directo para las ventas locales, y a través de intermediarios especializados cuando son despachos a ciudades fuera de



Marmato, lo anterior, dada la naturaleza del negocio, pues dejar la distribución de mercancías a terceros, implica diversas complicaciones entre las cuales están temas de seguridad, calidad, atención al cliente y ajustes de la mercancía entregada. Las joyas fabricadas en su gran mayoría atienden a pedidos y por ende a diseños exclusivos que son necesarios entregar a satisfacción en las manos del cliente. Este sistema de distribución permite a la joyería tener control sobre la calidad de las condiciones en las que se entregan los productos, hacer ajustes a tiempo, velar por la satisfacción del cliente (tema que es muy importante porque este negocio depende de la fidelización de los consumidores) y posibilidades de nuevos negocios.

8.2 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

La naturaleza de las relaciones comerciales que deben establecerse con los clientes, en este sector, implica un nivel muy alto de confianza. En esta área de comercio, las ventas dependen de la familiaridad del cliente con la marca y el vendedor, y de que tanto le cree a la compañía en cuanto a todas las variables del negocio. Por tratarse de productos de muy alto costo, el cliente necesita tener la certeza que está comprando lo ofrecido, que está pagando un valor justo por lo mismo, que tienen todas las garantías a futuro para cuidar su inversión y que está siendo informado lo mejor posible. Es esta medida, se deben usar todos los recursos publicitarios posibles que ayuden a construir una imagen de fiabilidad alrededor de la compañía.

Por tanto, entre las estrategias de promoción y comunicación se tienen: Desarrollo de página Web, publicidad en redes sociales, marketing digital, diseño y reproducción de catálogos generales y por colección tanto físicos como digitales. Participación en ferias y eventos como desfiles de moda, y la exhibición tradicional en Paños especialmente para la parte Alta y Baja de Marmato. Es de resaltar que los catálogos son una herramienta poderosa en la Joyería, ya que permiten ofrecer productos sin tenerlos físicos, así como entregar información que el cliente va a poder consultar en cualquier momento.

8.3 SERVICIO AL CLIENTE

Este tema es de vital importancia en el negocio de la Joyería, porque, en definitiva, es una de las fuentes más importantes de negocio. Para prestar un servicio de excelencia el personal comercial de la Joyería cuenta con amplio conocimiento en el negocio, en los materiales, diseños y tendencias. Así mismo, tanto el personal comercial como técnico estará en constante contacto con los clientes, generando y manteniendo relaciones de confianza y amabilidad. Se implementará una base de datos actualizada de los clientes actuales y potenciales, haciendo recordatorios de fechas especiales e invitando a descuentos y los planes de referidos. Como un valor adicional, el seguimiento debe incluir un perfil de las preferencias de consumo del usuario para ofrecer de manera oportuna los productos que tengamos disponibles y que se adapten a los gustos del consumidor.

8.4 ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN



La estrategia de penetración en el mercado consiste en incrementar la participación de la Joyería en los mercados en los que opera y con los productos actuales, es decir, en el desarrollo del negocio básico. La ubicación del local comercial debe ser en un lugar exclusivo debido a su naturaleza, la decoración interna del local y diseño debe ser acorde con el tipo de productos que se vayan a manejar, definitivamente tiene que ser muy acorde con esto con el fin de atraer a los clientes y mostrarles una diferencia rotunda con la competencia. Todas las joyas sin excepción serán entregadas al cliente en un estuche marcado con los datos de la joyería, imprimiéndole elegancia y autenticidad.

8.5 ESTRATEGIAS DE APROVISIONAMIENTO

Las condiciones de pago serán a 30 días máximo debido a que los proveedores del oro y de los insumos para joyería no aceptan un tiempo mayor de pago, en este tiempo se esperan realizar las ventas necesarias para cumplir con las obligaciones. Cuando la empresa tenga buen flujo de dinero, se puede acordar con los proveedores el pago de contado o a un menor tiempo, a cambio de un descuento que nos pueda proporcionar un margen de utilidad un poco mayor. Los contratos de distribución, y horarios de llegada de los insumos deben ser muy claros, y los proveedores se deben comprometer a entregar la mercancía a tiempo teniendo en cuenta que la empresa en ningún momento puede quedar sin materiales de producción para ofrecer a sus clientes. Así mismo la empresa se comprometerá a pagar a tiempo todas las facturas.

8.6 ESTRATEGIAS DE PRECIO

Aunque no se espera que el precio sea el más bajo del mercado teniendo en cuenta la calidad de los productos, si se buscara que el precio sea el adecuado y los clientes tengan la capacidad de pagarlo satisfaciendo sus necesidades.

El precio del producto se asignará teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Precio de mercado del gramo de Oro al día
- Dependiendo de la calidad del Oro

8.7 ANALISIS D.O.F.A JOYERÍA MARMATO

Este análisis apoya al plan de negocios en reconocer las acciones factibles mediante las fortalezas y oportunidades. Es decir, encontrar superar una debilidad que impida alcanzar una meta, haciéndolo a través de las fortalezas y oportunidades que lo permitan. Debido a esto se estructurara este análisis para obtener información relevante que ayude a la empresa a lograr sus propósitos.

DEBILIDADES.

1. Desconocimiento de las técnicas apropiadas para la elaboración de joyas en volúmenes altos. En Marmato no se encuentran personas especialmente capacitadas y con el conocimiento totalmente necesario para dirigir el proceso de la producción de joyas en grandes cantidades.



2. Carencia de recursos para establecer un taller tecnificado en la fabricación de Joyas por volumen. En la actualidad, bajo las condiciones económicas existentes en el país, es difícil encontrar inversionistas con la capacidad para establecer un taller de producción de joyas.
3. Existencia del mercado de contrabando de joyas de baja calidad. El contrabando en nuestros días se encuentra invadiendo el mercado de joyas restando la oportunidad de brindar un servicio de calidad y garantía.

OPORTUNIDADES.

1. Atacar un mercado que no ha sido muy explotado, debido a que existen muy pocas empresas nacionales productoras de joyas exclusivas
2. Surgen nuevas formas de diseñar, programas de elaboración de joyas, se tienen posibilidades completamente nuevas de estructuración y formación para el diseño y la aplicación de las más recientes técnicas de producción.
3. Mercados que piden permanente innovación en los productos.
4. Alta experiencia en el sector de la joyería por parte de las personas que trabajan en la Joyería.

FORTALEZAS.

1. Joyería con alto potencial de exportación y atractivo internacional por diseños bien elaborados.
2. Se trabaja con materia prima regional y nacional, como lo es el oro de veinticuatro quilates (24 kts) y la plata 925.
3. Innovación en diseños y suficiencia en calidad.
4. Joyería exclusiva con potencial de exportación y atractivo internacional.
5. Servicio post venta de por vida, mantenimiento de joyas exclusivas.

AMENAZAS.

1. Entrada de nuevos competidores al mercado, competencia internacional en el mercado. Para las partes de joyería: Italia, India, Hong Kong, Tailandia, Israel, Canadá, Republica Dominicana, Turquía y México. Para cadenas y lazos para cuellos de oro: Italia, Hong Kong, Israel, India, República Dominicana, Turquía.
2. Economías inestables.
3. Desarrollo de nuevas tecnologías en producción de joyería, generando mayor facilidad para producir joyas exclusivas; lo cual genera destreza a la hora de copiar o desarrollar productos.
4. Volatilidad en el precio del oro a nivel internacional.
5. Crecimiento de la bisutería y joyería en acero por los bajos costos de estos materiales.

9. ESTRUCTURA FINANCIERA

9.1 PLAN DE VENTAS

Este plan de ventas obedece, por una parte a la capacidad instalada establecida por la empresa con los recursos que cuenta y por otra parte al precio de los productos para la venta. Teniendo en cuenta los históricos y teniendo en cuenta el último año. Se presenta



las cantidades que se vienen manejando de acuerdo a las líneas de ingresos y de acuerdo al tipo de material empleado.

PLAN DE VENTAS-UDS GRS		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
PRODUCTO / SERVICIO													
ANILLOS													
Au		0	0	5	4	15	8	5	6	20	40	60	60
Ag		6	10	32	23	120	60	70	40	38	230	230	170
DIJES													
Au		0	0	0	0	6	5	0	0	5	12	40	50
Ag		0	0	28	8	80	45	23	14	28	120	110	100
CADENAS													
Au		0	8	15	0	20	8	0	8	30	20	60	80
Ag		10	0	76	102	160	90	60	48	70	300	230	260
PULSERAS													
Au		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ag		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARETES													
Au		4	4	4	3	6	4	4	5	6	15	20	25
Ag		0	10	30	24	96	82	88	70	40	270	320	340
SOUVENIRES													
Au		0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0
Ag		0	40	0	0	0	30	0	0	50	20	0	0
COMPRA VENTA													
Au		0	0	10	6	10	10	6	8	18	30	80	90
Ag		0	0	40	0	40	50	25	50	50	120	230	280
TOTAL ORO		4	12	34	13	57	35	15	27	79	137	260	305
TOTAL PLATA		16	60	206	157	496	357	266	222	276	1060	1120	1150

PLAN DE VENTAS - PESOS		MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
PRODUCTO / SERVICIO													
PRECIO GRS													
ANILLOS													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ 575.000,00	\$ 460.000,00	\$ 1.725.000,00	\$ 920.000,00	\$ 575.000,00	\$ 690.000,00	\$ 2.300.000,00	\$ 4.600.000,00	\$ 6.900.000,00	\$ 6.900.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ 36.000,00	\$ 60.000,00	\$ 192.000,00	\$ 138.000,00	\$ 720.000,00	\$ 360.000,00	\$ 420.000,00	\$ 240.000,00	\$ 228.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.020.000,00
DIJES													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 690.000,00	\$ 575.000,00	\$ -	\$ -	\$ 575.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 4.600.000,00	\$ 5.750.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 168.000,00	\$ 48.000,00	\$ 480.000,00	\$ 270.000,00	\$ 138.000,00	\$ 84.000,00	\$ 168.000,00	\$ 720.000,00	\$ 660.000,00	\$ 600.000,00
CADENAS													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ 920.000,00	\$ 1.725.000,00	\$ -	\$ 2.300.000,00	\$ 920.000,00	\$ -	\$ 920.000,00	\$ 3.450.000,00	\$ 2.300.000,00	\$ 6.900.000,00	\$ 9.200.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ 60.000,00	\$ -	\$ 456.000,00	\$ 612.000,00	\$ 960.000,00	\$ 540.000,00	\$ 380.000,00	\$ 288.000,00	\$ 420.000,00	\$ 1.800.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.560.000,00
PULSERAS													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ARETES													
Au	\$ 115.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 345.000,00	\$ 690.000,00	\$ 460.000,00	\$ 460.000,00	\$ 575.000,00	\$ 690.000,00	\$ 1.725.000,00	\$ 2.300.000,00	\$ 2.875.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ 60.000,00	\$ 180.000,00	\$ 144.000,00	\$ 576.000,00	\$ 492.000,00	\$ 528.000,00	\$ 420.000,00	\$ 240.000,00	\$ 1.620.000,00	\$ 1.920.000,00	\$ 2.040.000,00
SOUVENIRES													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.300.000,00	\$ -	\$ -
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ 240.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180.000,00	\$ -	\$ -	\$ 300.000,00	\$ 120.000,00	\$ -	\$ -
REPARACIONES AG													
	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00	\$ 250.000,00
REPARACIONES AU													
	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
COMPRIVANETA													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.150.000,00	\$ 690.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 690.000,00	\$ 920.000,00	\$ 2.070.000,00	\$ 3.450.000,00	\$ 9.200.000,00	\$ 10.350.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 240.000,00	\$ -	\$ 240.000,00	\$ 300.000,00	\$ 150.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 720.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.680.000,00
TOTAL INGRESOS PLANEADOS		\$ 886.000,00	\$ 1.870.000,00	\$ 5.276.000,00	\$ 2.777.000,00	\$ 9.811.000,00	\$ 6.669.000,00	\$ 3.821.000,00	\$ 4.939.000,00	\$ 11.241.000,00	\$ 22.815.000,00	\$ 37.320.000,00	\$ 42.675.000,00

9.2 PLAN DE COMPRAS

El plan de compras obedece al comportamiento de demanda de los clientes en la elaboración de los diversos productos de acuerdo a cada línea y se establece por la cantidad de material que se adquiere para los productos que se venden y con el precio del material a costo comercial o que se adquiere en el municipio.



PLAN DE COMPRAS-UDS GRS PRODUCTO / SERVICIO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ANILLOS												
Au	0	0	5	4	15	8	5	6	20	40	60	60
Ag	6	10	32	23	120	60	70	40	38	230	230	170
DIJES												
Au	0	0	0	0	6	5	0	0	5	12	40	50
Ag	0	0	28	8	80	45	23	14	28	120	110	100
CADENAS												
Au	0	8	15	0	20	8	0	8	30	20	60	80
Ag	10	0	76	102	160	90	60	48	70	300	230	260
PULSERAS												
Au	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ag	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ARETES												
Au	4	4	4	3	6	4	4	5	6	15	20	25
Ag	0	10	30	24	96	82	88	70	40	270	320	340
SOUVENIRES												
Au	0	0	0	0	0	0	0	0	0	20	0	0
Ag	0	40	0	0	0	30	0	0	50	20	0	0
COMPRA VENTA												
Au	0	0	10	6	10	10	6	8	18	30	80	90
Ag	0	0	40	0	40	50	25	50	50	120	230	280
TOTAL ORO	4	12	34	13	57	35	15	27	79	137	260	305
TOTAL PLATA	16	60	206	157	496	357	266	222	276	1060	1120	1150

PLAN DE COMPRAS - PESOS PRODUCTO / SERVICIO	PRECIO GRS	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
ANILLOS													
Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ 460.000,00	\$ 368.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 736.000,00	\$ 460.000,00	\$ 552.000,00	\$ 1.840.000,00	\$ 3.680.000,00	\$ 5.520.000,00	\$ 5.520.000,00
Ag	\$ 1.450,00	\$ 8.700,00	\$ 14.500,00	\$ 46.400,00	\$ 33.350,00	\$ 174.000,00	\$ 87.000,00	\$ 101.500,00	\$ 58.000,00	\$ 55.100,00	\$ 333.500,00	\$ 333.500,00	\$ 246.500,00
DIJES													
Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 552.000,00	\$ 460.000,00	\$ -	\$ -	\$ 460.000,00	\$ 1.104.000,00	\$ 3.680.000,00	\$ 4.600.000,00
Ag	\$ 1.450,00	\$ -	\$ -	\$ 40.600,00	\$ 11.600,00	\$ 116.000,00	\$ 65.250,00	\$ 33.350,00	\$ 20.300,00	\$ 40.600,00	\$ 174.000,00	\$ 159.500,00	\$ 145.000,00
CADENAS													
Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ 736.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ -	\$ 1.840.000,00	\$ 736.000,00	\$ -	\$ 736.000,00	\$ 2.760.000,00	\$ 1.840.000,00	\$ 5.520.000,00	\$ 7.360.000,00
Ag	\$ 1.450,00	\$ 14.500,00	\$ -	\$ 110.200,00	\$ 147.900,00	\$ 232.000,00	\$ 130.500,00	\$ 87.000,00	\$ 69.600,00	\$ 101.500,00	\$ 435.000,00	\$ 333.500,00	\$ 377.000,00
PULSERAS													
Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ag	\$ 1.450,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
ARETES													
Au	\$ 92.000,00	\$ 368.000,00	\$ 368.000,00	\$ 368.000,00	\$ 276.000,00	\$ 552.000,00	\$ 368.000,00	\$ 368.000,00	\$ 460.000,00	\$ 552.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.840.000,00	\$ 2.300.000,00
Ag	\$ 1.450,00	\$ -	\$ 14.500,00	\$ 43.500,00	\$ 34.800,00	\$ 139.200,00	\$ 118.900,00	\$ 127.600,00	\$ 101.500,00	\$ 58.000,00	\$ 391.500,00	\$ 464.000,00	\$ 493.000,00
SOUVENIRES													
Au	\$ 92.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.840.000,00	\$ -	\$ -
Ag	\$ 1.450,00	\$ -	\$ 58.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 43.500,00	\$ -	\$ -	\$ 72.500,00	\$ 29.000,00	\$ -	\$ -
REPARACIONES AG													
REPARACIONES AU	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 80.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00	\$ 450.000,00
COMPRAVENTA													
Au	\$ 115.000,00	\$ -	\$ -	\$ 1.150.000,00	\$ 690.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 1.150.000,00	\$ 690.000,00	\$ 920.000,00	\$ 2.070.000,00	\$ 3.450.000,00	\$ 9.200.000,00	\$ 10.350.000,00
Ag	\$ 6.000,00	\$ -	\$ -	\$ 240.000,00	\$ -	\$ 240.000,00	\$ 300.000,00	\$ 150.000,00	\$ 300.000,00	\$ 300.000,00	\$ 720.000,00	\$ 1.380.000,00	\$ 1.680.000,00
TOTAL INGRESOS PLANIADOS		\$ 521.200,00	\$ 1.321.000,00	\$ 3.366.700,00	\$ 1.841.600,00	\$ 6.654.200,00	\$ 4.095.150,00	\$ 2.517.400,00	\$ 3.727.400,00	\$ 8.809.700,00	\$ 16.077.000,00	\$ 28.130.500,00	\$ 33.772.500,00

9.3 PROYECCION DE INGRESOS

La proyección de los ingresos a 5 años se establece de acuerdo a la referencia del último año y se proyecta con un crecimiento de producción del 3% tanto en productos como un incremento en el precio de las ventas de igual manera del 3%, considerando el crecimiento del IPC del país.



El reflejo de la utilidad final si bien es positivo, depende de la reinversión de las utilidades de años anteriores que permitan capitalizar y así mostrar unas utilidades positivas en el año 5.

BALANCE GENERAL						
Activo						
Efectivo	0	4.917.625	5.348.058	4.872.798	2.665.134	-3.223.843
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente:	0	4.917.625	5.348.058	4.872.798	2.665.134	-3.223.843
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Total Activos Fijos:	0	0	0	0	0	0
Total Otros Activos Fijos	0	0	0	0	0	0
ACTIVO	0	4.917.625	5.348.058	4.872.798	2.665.134	-3.223.843
Pasivo						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	0	0	0	0	0
Impuestos X Pagar	0	1.622.816	677.572	66.763	47.580	25.914
Acreedores Varios	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP	0	0	0	0	0	0
Obligación Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
PASIVO	0	1.622.816	677.572	66.763	47.580	25.914
Patrimonio						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada	0	0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas	0	0	3.294.809	4.670.486	4.806.035	2.617.555
Utilidades del Ejercicio	0	3.294.809	1.375.677	135.549	-2.188.480	-5.867.311
Revalorización patrimonio	0	0	0	0	0	0
PATRIMONIO	0	3.294.809	4.670.486	4.806.035	2.617.555	-3.249.757
PASIVO + PATRIMONIO	0	4.917.625	5.348.058	4.872.798	2.665.134	-3.223.843

El Balance general es positivo pues mantiene un crecimiento de acuerdo a lo estimado de las ventas y el crecimiento del negocio

9.6 INDICADORES FINANCIEROS

Criterios de Decisión	
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor	14%
TIR (Tasa Interna de Retorno)	14,29%
VAN (Valor actual neto)	-41.541
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	0,00
Duración de la etapa improductiva del negocio (fase de implementación).en meses	6 mes
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprendre. (AFE/AT)	N.A.
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio (Indique el mes)	12 mes
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio (Indique el mes)	24 mes

De acuerdo al análisis financiero arroja unos indicadores de la proyección del negocio sobre la Tasa de retorno esperado, y un valor neto positivo, con una etapa de expansión al mes 12.

10. ANALISIS DE RIESGOS

Entre los principales riesgos del negocio de la Joyería se tiene el alto precio de los metales preciosos, el alto riesgo de inseguridad, las restricciones para adquirir algunos insumos necesarios para desarrollar la actividad y el crecimiento de la competencia en materia de Bisutería y acero debido a su bajo costo.

Buscando mitigar un poco estos riesgos, la Joyería Marmato busca continuamente adoptar en su proceso de diseño y fabricación, nuevos materiales que además de aportar elementos diferenciadores, permitan impactar el costo de la Joya. Propiciar alianzas con los demás Joyeros del Municipio de Marmato, aprovechando que esta es una zona de extracción de Oro y motivando mejores posiciones de negociación amparadas en el Gobierno municipal.





INFORME DE CONSULTORIA MODELO DE NEGOCIO ASOJOMAR



Pablo Renato Gutiérrez Colunge
ARTESANIAS DE COLOMBIA

CONTENIDO

1. ANTECEDENTES	1
1.1 Alcance de la consultoría	2
1.3 Metodología consultoría	2
2. MARCO CONCEPTUAL	3
2.1 Sistema de negocio	3
2.1.1 Actividades primarias o de línea	3
2.1.2 Actividades de apoyo o de soporte	3
2.2 Qué es un modelo de negocio	4
2.2.1 Los bloques de un modelo de negocio	4
3. PROCESO PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO DE ASOJOMAR	7
3.1 Visualizar el modelo	7
3.2 Evaluar el modelo	8
3.3 Innovar el modelo	9
3.4 Planear	11
3.5 Comunicar e implementar	11
4. RESULTADOS CONSULTORIA	12
4.1 Sistema de negocio de Asojomar	12
4.2 Descripción del Sistema de Negocio	13
4.2.1 Operaciones primarias	13
4.2.2 Operaciones de apoyo	16
4.3 Modelo de negocios Asojomar	18
4.3.1 Visualización del modelo negocios de Asojomar	18
4.3.2 Evaluación del modelo de negocios de Asojomar	20
4.3.2.1 Debilidades del modelo actual	20
4.3.2.2 Fortalezas del modelo actual	22
4.3.3 Análisis situacional de Asojomar	23
4.3.3.1 Condiciones humanas y técnicas	23
4.3.3.2 Condiciones financiera	23

CONTENIDO

4.3.3.3 Condiciones comerciales	23
4.3.3.4 Atributos generales para el modelo futuro	23
4.4 Innovación del Modelo Actual	25
4.4.1 Modelo de negocio propuesto para Asojomar	25
Modelo No. 1: Recuperando la promesa de valor de la asociación	25
5. MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO	26
5.1 PROTOTIPO SELECCIONADO 1: Recuperando la promesa de valor de la asociación	26
5.1.1 Segmento de clientes	26
5.1.2 Propuesta de Valor	28
5.1.3 Relación con los clientes	29
5.1.4 Canales de comercialización y distribución	29
5.1.5 Actividades clave	30
5.1.6 Recursos clave.	30
5.1.7 Socios clave	31
5.1.8 Estructura de Costos	32
5.1.9 Fuente de Ingresos	32
BIBLIOGRAFIA	55

1. ANTECEDENTES

La Asociación de Joyeros de Marmato fue creada el 5 de marzo de 1996, desde su inicio se propuso organizar un grupo de productores y joyeros capacitados del municipio para aprovechar los recursos como la extracción de oro y otros minerales para la elaboración de joyas para el mercado nacional e internacional.

Según los registros la asociación inició con más de 190 asociados quienes se comprometieron a cumplir lo estatutos y reglamentos de la asociación. Conjuntamente establecieron como propósitos de la asociación lo siguientes:

- Aportar recursos propios y gestionar recursos de entidades públicas y privadas que se vinculen mediante proyectos específicos liderados por Asojomar.
- Subsidiar a miembros de la asociación vinculándolos a una entidad promotora de salud.
- Comercializar joyas elaboradas por los asociados, utilizando materia prima de la región.
- Capacitar a las personas interesadas en ingresar a la asociación.
- Difundir y promocionar las actividades y productos de la asociación a nivel local, nacional e internacional.
- Buscar programas que mejoren la calidad de la joyería artesanal aplicando tecnología.
- Promocionar la creatividad de la joyería y la minería utilizando los recursos autóctonos y socioculturales que el medio promociona.
- Participar y organizar muestras artesanales y eventos similares donde se promocionen los productos.
- Fomentar actividades recreativas y culturales entre los socios y sus familias.
- Extracción de oro y plata como materia prima.

Las fuentes de ingresos para la asociación quedaron establecidas así: Aportes de los socios, cuotas de admisión y aportes mensuales de los socios, auxilios, subvenciones y donaciones y prestamos o créditos.

Próximos a cumplir 20 años desde su creación, la Asociación tiene un poco más de 20 asociados de los cuales aproximadamente 5 joyeros adelantan actividades de joyería y los restantes está a la expectativa de ser contratados como mano de obra.

La Asociación actualmente no tiene ingresos importantes para cubrir los gastos de operación lo que la ha llevado a una posición de riesgo, por lo tanto se hace necesario buscar alternativas en su modelo de negocio que les permita afrontar los retos y ser sostenibles en el tiempo. El presente documento contiene la propuesta de modelo de negocio que podría contribuir a lograrlo.

La iniciativa presentada se fundamenta en la recuperación de su objeto social e incorpora nuevos elementos de servicio y una incorporación de la Asociación en la tendencia turística dado que existe una clara relación del concepto de diseño con la cultura de Marmato, su idiosincracia y actividad minera propias de la región.

Así mismo, se busca que a través de la renovación de la propuesta de valor de la Asociación se recuperen los asociados que no han vuelto y se logre atraer nuevos afiliados, para que finalmente se pueda comprender financieramente a través de un flujo de caja operacional la viabilidad de la asociación.

El otro componente del documento está relacionado con el establecimiento de una estructura de costos que les facilite a los joyeros establecer de una mejor manera el precio final de sus productos. Finalmente se hace un análisis del potencial emprendedor del municipio.

1.1 Alcance de la consultoría

Estructurar el modelo de negocio de la Asociación de Joyeros de Marmato que crea, proporciona y capta valor para los asociados.

1.3 Metodología consultoría

La construcción del modelo de negocio de Asojomar es el resultado de las sesiones de trabajo participativas con los joyeros activos y practicantes y de las jornadas de trabajo presencial con el representante de la asociación.

Fase 1. Establecimiento de la cadena de valor.

Identificar las operaciones estratégicas y de apoyo que la Asociación lleva a cabo para la generación de valor. En esta fase se identifica claramente la dinámica por procesos y no por áreas funcionales. Se busca comprender de forma global el flujo de los servicios las entradas y salidas de los mismos.

Fase 2. Establecimiento del sistema de negocio

En este segundo momento de la consultoría haciendo uso del modelo canvas, se busca respuesta a las preguntas estratégicas que todo sistema de negocio tiene y que deben ser claras para los joyeros: ¿En qué negocio estamos?, ¿Cómo se genera valor? ¿Cómo recibe el cliente el valor generado? ¿Cuánto se gana con la operación? y ¿Cuánto cuesta?

Estos interrogantes se respondieron trabajando aspectos claves como: Proposición de valor, relaciones con los clientes, aliados clave, canales, segmentación de consumidores, recursos clave, estructura de costos y flujo de ingresos.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Sistema de negocio

La cadena valor es una herramienta de gestión diseñada por Michael Porter que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su desagregación en sus principales actividades generadoras de valor.

Se denomina cadena de valor, pues considera a las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas. Porter (1990)

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor de una empresa en dos: las actividades primarias o de línea y las actividades de apoyo o de soporte:

2.1.1 Actividades primarias o de línea

Son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto:

- **Logística interior (de entrada):** actividades relacionadas con la recepción, almacenaje y distribución de los insumos necesarios para fabricar el producto.
- **Operaciones:** actividades relacionadas con la transformación de los insumos en el producto final.
- **Logística exterior (de salida):** actividades relacionadas con el almacenamiento del producto terminado, y la distribución de éste hacia el consumidor.
- **Mercadotecnia y ventas:** actividades relacionadas con el acto de dar a conocer, promocionar y vender el producto.
- **Servicios:** actividades relacionadas con la provisión de servicios complementarios al producto tales como la instalación, reparación, mantenimiento.

2.1.2 Actividades de apoyo o de soporte

Son aquellas actividades que agregan valor al producto pero que no están directamente relacionadas con la producción y comercialización de éste, sino que más bien sirven de apoyo a las actividades primarias:

- **Infraestructura de la empresa:** actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas, la contabilidad.
- **Gestión de recursos humanos:** actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, entrenamiento y desarrollo del personal.
- **Desarrollo de la tecnología:** actividades relacionadas con la investigación y desarrollo de la tecnología necesaria para apoyar las demás actividades.
- **Aprovisionamiento:** actividades relacionadas con el proceso de compras.

El desagregar una empresa en estas actividades permite realizar un mejor análisis interno de ésta, permitiendo, sobre todo, identificar fuentes existentes y potenciales de ventajas competitivas, y comprender mejor el comportamiento de los costos. Y, de ese modo, potenciar o aprovechar dichas ventajas competitivas, y hallar formas de minimizar dichos costos. En general, el objetivo ulterior de la herramienta de la cadena de valor es procurar generar el mayor valor posible en cada una de las actividades desagregadas, y al mismo tiempo procurar minimizar los costos en cada una de éstas; buscando, de ese modo, obtener el mayor margen de utilidad posible.

2.2 Qué es un modelo de negocio

“Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles”. (Osterwalder, 2004)

2.2.1 Los bloques de un modelo de negocio

- **Segmentos de clientes**

En este bloque se listan los diferentes tipos de clientes a los que se dirige la oferta. La clasificación se hace con base en diferencias en necesidades, forma de accederlos, tipo de relación y rentabilidad, entre otros. Después se procede a describir en mayor detalle cada uno de ellos, con base en variables demográficas, geográficas y sicográficas, entre otras.
Propuesta de valor

La oferta es lo que atrae a los clientes; aquello por lo que están dispuestos a pagar. Se presenta como un paquete de productos y servicios y los principales atributos de cada uno.

Puede haber una oferta única o varias ofertas y éstas pueden dirigirse a un segmento en particular o a varios de ellos.

- **Canales de distribución y comunicación**

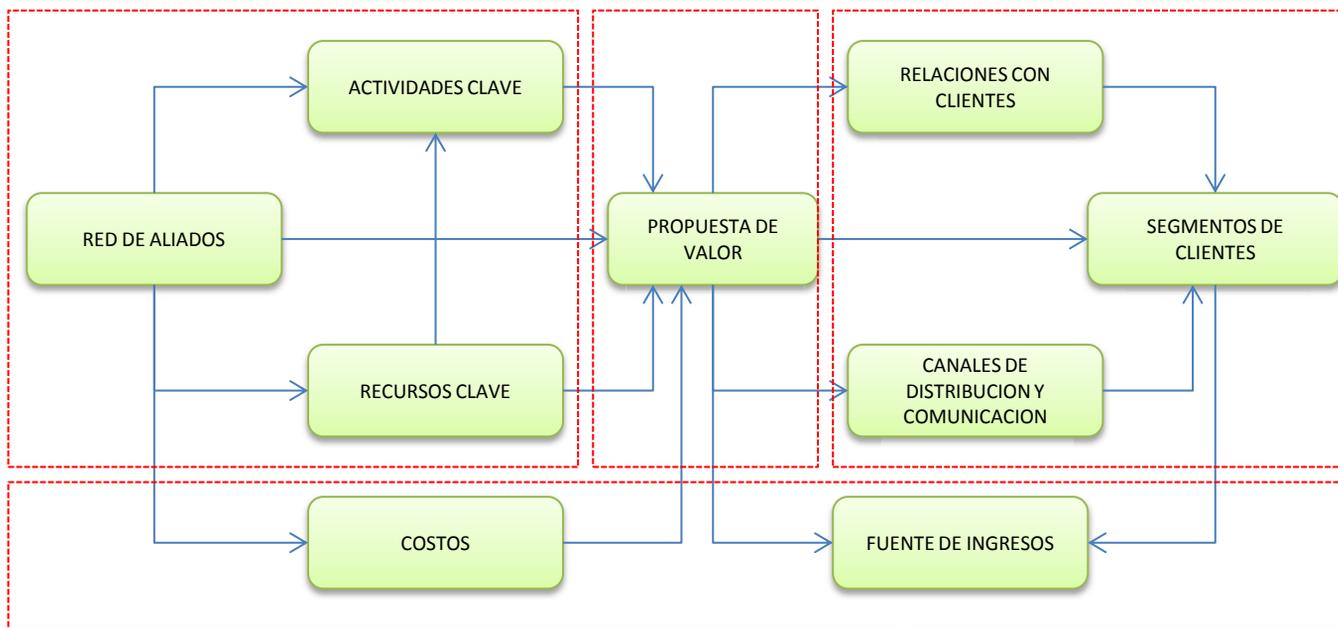
El asunto fundamental en este bloque es identificar los canales a través de los cuales se accede a los clientes para comunicarse con ellos y para ofrecer la propuesta de valor. Entre ellos están la fuerza de ventas, los puntos de venta, los afiliados, la publicidad, las reuniones, los sitios web, etc.

- **Tipo de relaciones con los clientes**

Debe definirse cuáles tipos de relaciones se establecen con cada uno de los segmentos atendidos, desde las más personalizadas, como tener ejecutivos de cuenta, pasando por relaciones personales pero masivas como el contact center, hasta aquellas relaciones por medio de los portales web o de voz, automatizados, entre otros. Se deben tener en cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación como preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas.

- **Fuentes de ingresos**

Son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros.



Osterwalder, 2004

- **Recursos clave**

Son los recursos que una compañía debe desplegar para hacer que el negocio funcione. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Pueden ser propios, arrendados o adquiridos de sus aliados clave.

- **Actividades clave**

Son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás.



Osterwalder, 2007

- **Red de aliados**

Está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos.

- **Estructura de costos**

La estructura de costos está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados así como su relación con los demás bloques.

3. PROCESO PARA EL DISEÑO DEL MODELO DE NEGOCIO DE ASOJOMAR

Tres son los pasos fundamentales que se dan en el diseño de modelos de negocio: visualizar el modelo, evaluar e innovar. Posteriormente se llevará a la práctica el diseño, lo que incluye los pasos de planear el proyecto y comunicar e implementar, tal como se presenta a continuación:



Marques, J. (2010)

3.1 Visualizar el modelo

Consiste en describir el modelo de negocio existente mediante representación en los nueve bloques. Se llena cada uno de los bloques con sus respectivos elementos; cada elemento se codifica con una palabra o frase corta. Las siguientes preguntas guían y ayudan a realizar la descripción:

SEGMENTOS DE CLIENTES	¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
PROPUESTA DE VALOR	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?
RELACION CON CLIENTES	¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?
CANALES	¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?
ACTIVIDADES CLAVES	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?

RECURSOS CLAVE	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)
COSTOS	¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?
INGRESOS	¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)
SOCIOS CLAVE	.Quienes son los aliados estratégicos mas importantes? .Quienes apoyan con recursos estratégicos y actividades? .Cuales actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?

3.2 Evaluar el modelo

Consiste en cuestionar el modelo actual: evaluado sus fortalezas y debilidades; ambas pueden hacer referencia a los elementos de cada bloque o al conjunto en general. El conjunto de preguntas utilizadas para este propósito son las siguientes:

SEGMENTOS DE CLIENTES	¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesidades? ¿Es probable que algunos grupos de clientes nos abandonen pronto? ¿Podemos reagrupar diferentes segmentos de clientes suficientemente bien?
PROPUESTA DE VALOR	¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes? ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores? ¿Qué tan bien son atendidos los clientes de la empresa por otros competidores?
RELACION CON CLIENTES	¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los clientes? ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes? ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con clientes no rentables? ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes? (por ejemplo: seguimiento, entre otros aspectos)
CANALES	¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? ¿Qué tan bien se llega a los clientes? ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes? ¿Qué tan bien integrados están los diferentes canales? ¿Se sabe qué tan eficientes en costos son los canales? ¿Se usan los canales correctos para los clientes correctos?

ACTIVIDADES CLAVES	¿Qué tan eficientes se es en la ejecución de las actividades? ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco?
SOCIOS CLAVE	¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente? ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores? ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores?
RECURSOS CLAVE	¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a falta de enfoque?
COSTOS	¿La estructura de costos es adecuada? ¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos? ¿Qué tan eficiente es la estructura de costos?
INGRESOS	¿Qué tan estables son las fuentes de ingresos? ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos? ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos (clientes o negocio)? ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor?

3.3 Innovar el modelo

Para esta etapa se realizan ejercicios de cocreación con el acompañamiento del consultor, apoyado por quienes conocen el negocio, por medio de combinación de herramientas tales como tormenta de ideas sobre mejoras y oportunidades, partiendo de preguntas clave, priorización y mapas de valor, entre otros.

Con el grupo se diseñan prototipos de modelos de negocio alternativos, es decir, se modelan varias alternativas de negocio en forma rápida, facilitando la selección del más valioso con el fin de profundizar después en su diseño.

Las preguntas que se relacionan a continuación son la utilizadas para romper el statu quo y las fijaciones para incentivar y fortalecer la creatividad.

Preguntas clave para mejorar e innovar un modelo de negocio:

SEGMENTOS DE CLIENTES	¿Existen nuevos segmentos de clientes que sea posible atender? ¿Se pueden reagrupar mejor los segmentos de clientes de acuerdo con sus necesidades?
PROPUESTA DE VALOR	¿Es posible ofrecer a los diferentes segmentos de clientes soluciones más a la medida? ¿Tienen los clientes otras necesidades que se puedan satisfacer en forma relativamente fácil por la misma empresa o con los aliados? ¿Se puede complementar la propuesta de valor mediante acuerdos con los aliados.
RELACION CON CLIENTES	¿Qué nivel de personalización requiere cada una de las relaciones con los clientes (por ejemplo: dedicado o autoservicios)?
CANALES	¿Se puede incrementar la base de clientes si se usan mejor los canales? ¿Cómo se puede usar mejor los canales costosos para clientes de alta rentabilidad y canales de costo eficiente para clientes menos rentables? ¿Se pueden integrar mejor los canales? ¿Se pueden introducir nuevos canales de distribución y comunicación para llegar a los clientes?
ACTIVIDADES CLAVES	¿Hay actividades que convenga dar en encargo a los aliados? ¿Las actividades de la empresa se adaptan perfectamente a la propuesta de valor? ¿Cómo se pueden optimizar las actividades?
SOCIOS CLAVE	¿Cuáles aliados pueden ayudar a complementar la oferta de valor? ¿Cuáles proveedores pueden ayudar a optimizar el modelo de negocio?
RECURSOS CLAVE	¿Existen algunos recursos de los que se pueda prescindir o que se pueden sustituir? ¿Algunos recursos clave pueden ser provistos más eficientemente por los aliados?
COSTOS	¿Existe la forma de reducir la estructura de costos?
INGRESOS	¿Se pueden introducir nuevos flujos de ingresos; por ejemplo: alquilando en vez de vender? ¿Se pueden hacer más ventas cruzadas?

3.4 Planear

Planear la ejecución consiste en estructurar un proyecto para materializar el modelo de negocio diseñado, hasta llegar al detalle de un plan de trabajo acordado con las diferentes áreas de la compañía que tendrían un papel sobre la implementación, con indicadores de medio u operativos, como recursos empleados, tiempo, avance ejecutado frente al avance programado, entre otros, y de resultado: impacto generado por poner en práctica el modelo de negocio diseñado, es decir, valor agregado a un plan de negocio dado. De igual manera, se deben analizar las implicaciones sobre los procesos, las capacidades y la estructura de la empresa.

3.5 Comunicar e implementar

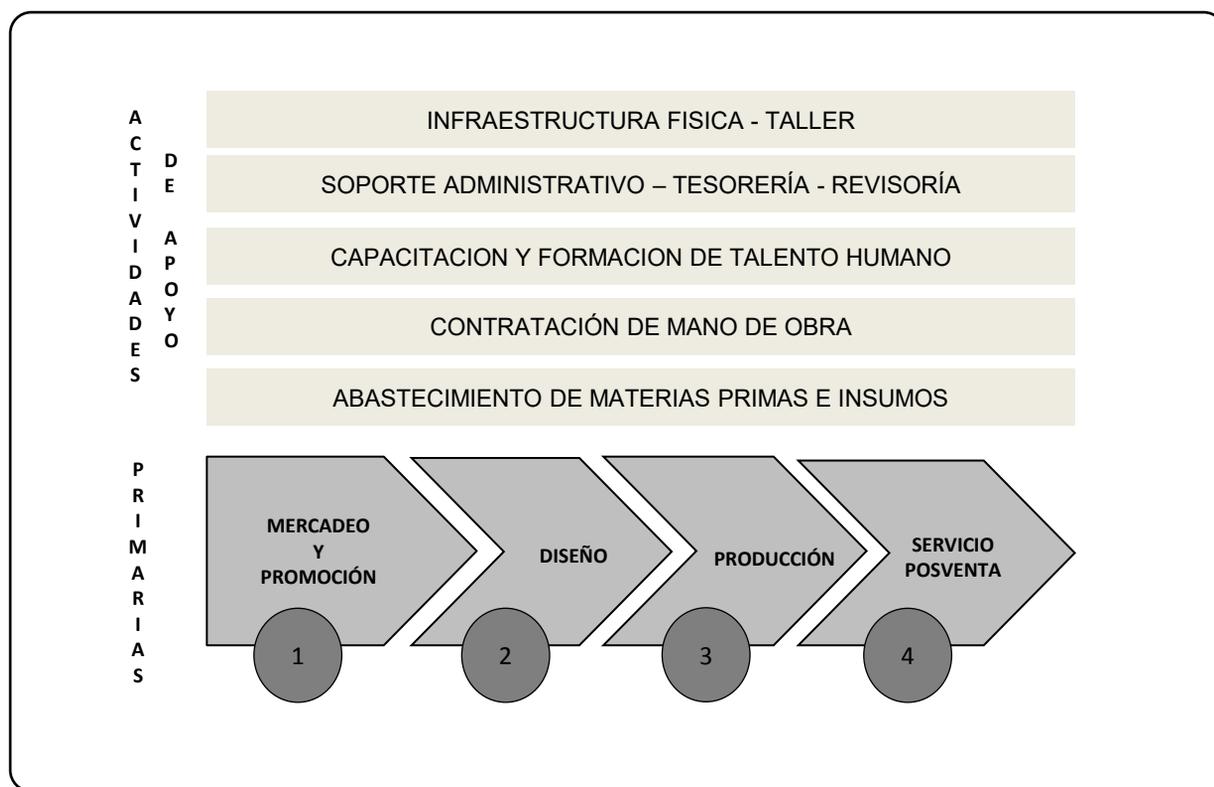
Una vez finalizada la etapa de la planeación del proyecto se debe refrendar la decisión de ejecutarlo, por parte de la más alta jerarquía que sea posible en la organización, a fin de garantizar la asignación oportuna de los recursos y las capacidades requeridas.

4. RESULTADOS CONSULTORIA

4.1 Sistema de negocio de Asojomar

Asojomar adelanta cinco operaciones estratégicas de negocio, las cuales apalancan la generación de valor para el cliente. El sistema parte de una gestión de mercadeo y promoción con los clientes, con quienes se establecen los requerimientos para el diseño y el desarrollo de productos. Posteriormente se realiza la producción de los productos. Se tiene previsto la prestación servicio posventa como operación orientada a ofrecer garantía del producto a lo clientes.

SISTEMA DE NEGOCIO ASOJOMAR

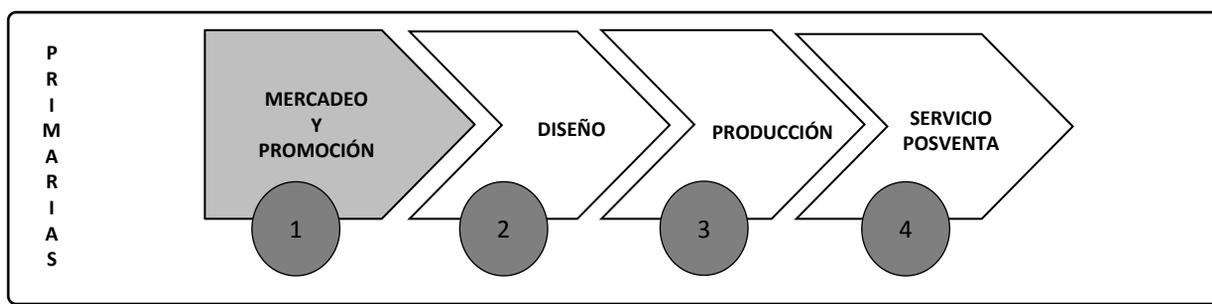


El sistema actual también contempla la realización de siete procesos de apoyo: El soporte académico, administrativo, el de capacitación y formación del talento humano, investigación desarrollo tecnológico e innovación, difusión y promoción, seguimiento y control con el soporte tecnológico correspondiente.

El sistema de negocio de telesalud está regulado principalmente por el grupo de leyes, resoluciones y acuerdos correspondientes de la República de Colombia en materia de Salud.

4.2 Descripción del Sistema de Negocio

A través de las cuatro operaciones estratégicas definidas se adelantan los procesos para los servicios establecidos: Telemedicina y Tele educación.



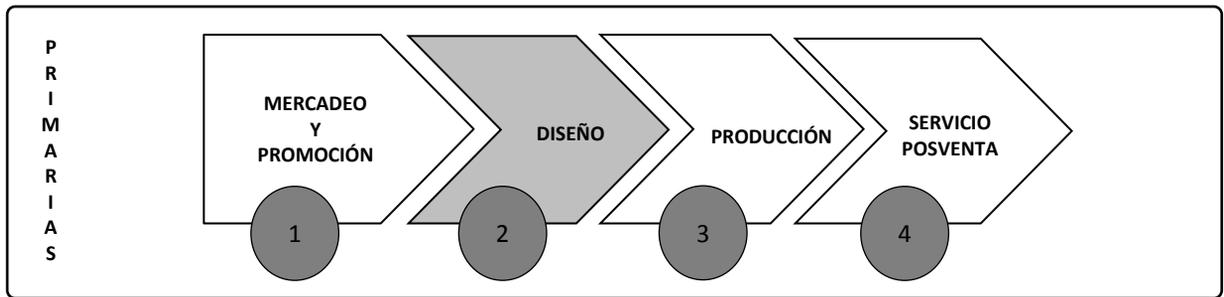
4.2.1 Operaciones primarias

1. Mercadeo y promoción

Objetivo: Promover la joyería y los productos de los joyeros asociados.

Actividades

- Realizar cotizaciones.
- Presentar propuestas.
- Realizar presentaciones.
- Participar en ferias y eventos comerciales.
- Comunicaciones voz y email sobre las propuestas.
- Realizar contactos nuevos.
- Buscar convocatorias y aliados estratégicos.

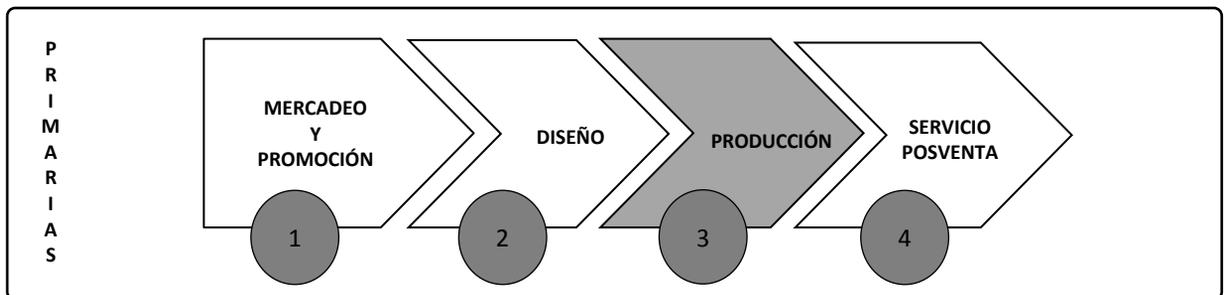


2. Diseño

Objetivo: Establecer técnicamente el plano y la composición plástica de la joya teniendo en cuenta las condiciones y características requeridas por el cliente o mercado.

Actividades

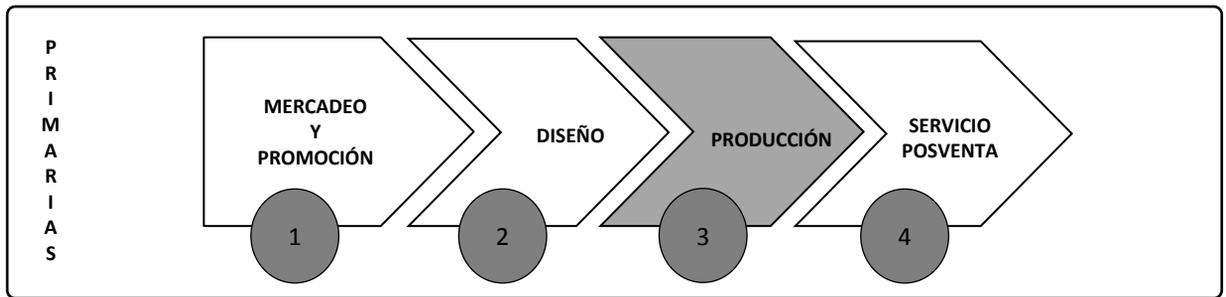
- Realizar bocetos.
- Presentar propuestas.
- Elaborar prototipos.
- Evaluar prototipos.
- Realizar ajustes al producto.



3. Producción

Actividades

- Preparación de materia prima.
- Preparación de aleaciones.
- Preparación de revestimientos.
- Preparación de moldes.
- Vaciado o inyección.
- Fundición en horno
- Pulimiento
- Realizar ajustes al producto.
- Etiquetar y empacar



4. Servicio Posventa

Objetivo: Conservar las relaciones comerciales con los clientes

Actividades :

- Ofrecer garantías
- Envío de información relevante.
- Mantenimiento de joyas.

4.2.2 Operaciones de apoyo

1. Infraestructura Física – Taller.

Objetivo: Ofrecer a los asociados espacio físico con maquinaria, equipos y herramientas para la producción de productos.

Actividades :

- Alquiler de espacio físico
- Mantenimiento de infraestructura física.
- Mantenimiento de maquinaria y equipos.

2. Soporte Administrativo – Tesorería – Revisoría Fiscal

Objetivo: Administrar los recursos financieros de la asociación y mantener control sobre ingresos y gastos.

Actividades :

- Administración del dinero.
- Pagar compromisos y cobrar a clientes.
- Elaboración y revisión de estados financieros.
- Elaboración de informes para la Asamblea General.

3. Capacitación y Formación de Talento Humano

Objetivo: Transferir la mejores prácticas de diseño, producción y comercialización a las nuevas generaciones y fortalecer la prácticas de los asociados.

Actividades :

- Prácticas para bachilleres
- Cursos de formación en Diseño
- Cursos de formación en Joyería
- Otros cursos.

4. Contratación de Mano de Obra.

Objetivo: Convocar y contratar asociados con experiencia en producción de joyas para atender negocios de altos volúmenes.

Actividades :

- Negociación de las condiciones de contratación.
- Entrega de materiales e insumos.
- Programación de turnos para la producción.

5. Abastecimiento de Materias Primas e Insumos

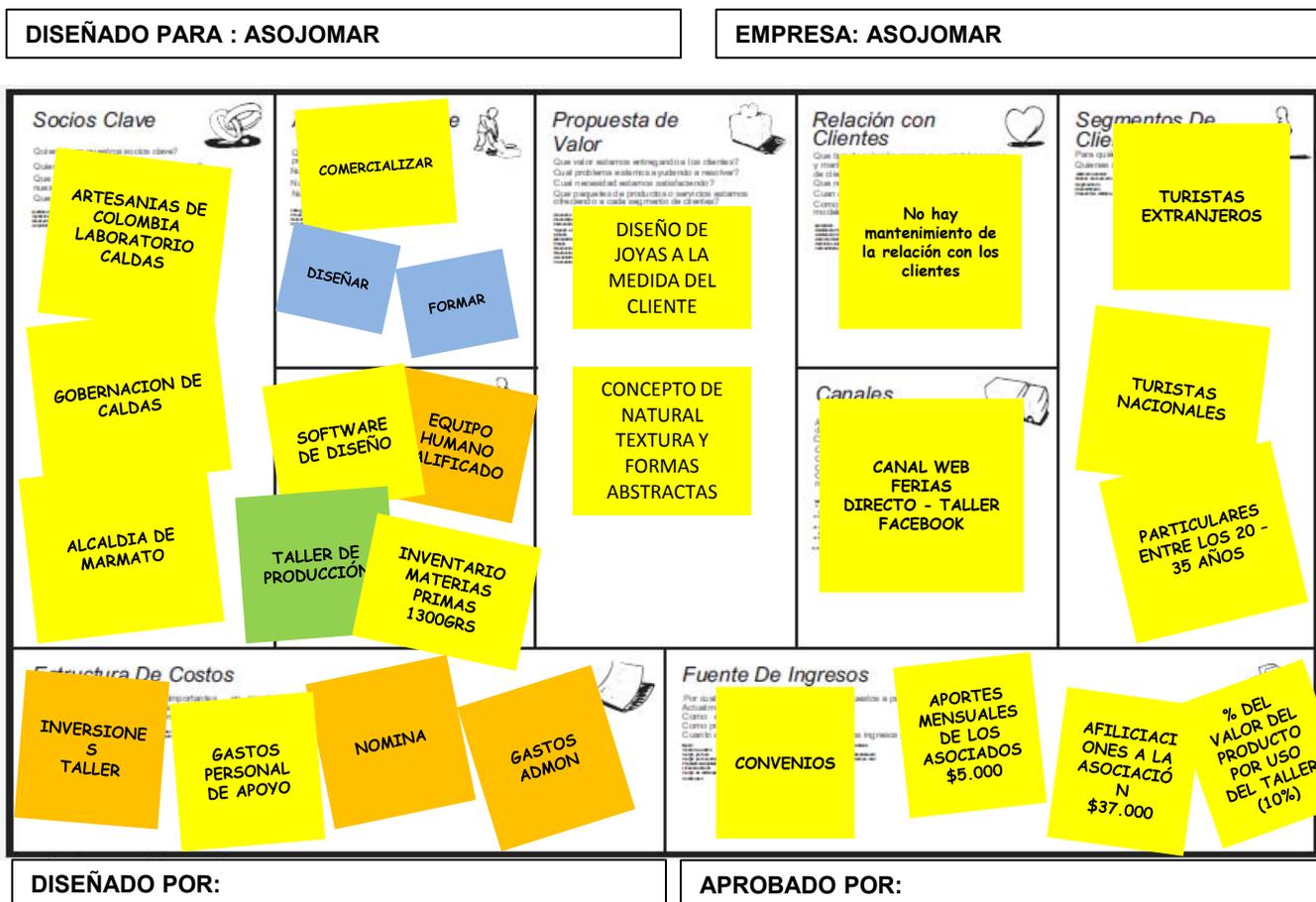
Objetivo: Adquirir para la asociación materias primas e insumos al mejor precio con la calidad requerida para los productos.

Actividades :

- Establecer relación con proveedores
- Negociar cantidades y precio
- Definir las mejores condiciones para la conservación de la materia prima e insumos.
- Proteger y vigilar la materia prima e insumos adquiridos.

4.3 Modelo de negocios Asojomar

4.3.1 Visualización del modelo Actual



Actualmente Asojomar, concibe como clientes principales los turistas extranjeros, los turistas nacionales y personal particular que hace sus compras por pedido. Para estos segmentos la asociación ha trabajado una propuesta de valor orientada a una oferta de joyas con un alto contenido conceptual de lo natural en texturas y formas abstractas, así como una propuesta de valor centrada en el diseño de joyas a la medida del cliente. También es evidente que la asociación utiliza la web y redes sociales para dar conocer su oferta y a través de una oferta directa con los clientes que llegan al municipio. En su gestión actual se evidencia que no realizan esfuerzos por mantener la relaciones con los clientes.

Si bien se observa una vocación hacia lo comercial es evidente una desconexión total entre la propuesta de valor y las diferentes fuentes de ingreso establecidas. Como se puede observar ninguna de las fuentes obedece a ingresos por el ejercicio comercial.

Los ingresos planeados en el modelo actual obedecen principalmente a: cuotas de sostenimiento, arrendamiento del taller, afiliaciones e ingresos por convenios o proyectos con entidades públicas o privadas.

En relación con las actividades clave existe un interés permanente por parte de la asociación de formar bachilleres para que conozcan la actividad joyera y descubrir entre lo practicantes talentos que puedan ser incorporados a la actividad empresarial. Así mismo la asociación está orientada a que los artesanos y joyeros aprendan a diseñar con una mejor técnica.

En cuanto a recursos clave la asociación posee en sus asociados mano de obra calificada, un taller con la infraestructura necesaria más no suficiente y cuenta con un pequeño inventario de materia prima para la producción. En la parte administrativa solo cuenta con una persona que ejerce las funciones de representación y gestión.

Es evidente que la estructura de costos y gastos es superior a la capacidad de generación de ingresos. Actualmente la asociación tiene gastos administrativos, gastos de nómina, gastos de ventas y requiere nuevas inversiones que no tiene como cubrir.

El modelo actual contempla también una serie de entidades de apoyo que han facilitado el fortalecimiento de la asociación, el desarrollo de nuevos negocios y el trabajo colaborativo en función de objetivos comunes. Entre los socios claves se destacan: Sena, Gobernación de Caldas, Alcaldía de Marmato y Artesanías de Colombia entre otras.



4.3.2 Evaluación del Modelo de Negocio

4.3.2.1 Debilidades del modelo actual

Segmentos de clientes

- No hay claridad en la identificación de los segmentos de clientes que atiende la Asociación.
- Los clientes establecidos para la asociación son los clientes de los joyeros por lo tanto hay una alta probabilidad de competencia.
- Los clientes identificados en el modelo actual no son fuente de ingreso. Es decir que desde la concepción inicial de la asociación existe un error en el entendimiento de su objeto social.
- No hay una relación comercial importante con los clientes.
- No hay clientes de carácter internacional.

Propuesta de valor (cobertura, costo - eficiencia, oportunidad)

- No se observa una clara relación entre el objeto social de la asociación y la propuesta de valor.
- Al parecer la oferta de valor aplica más para el modelo de negocio de cada joyero que para la asociación misma.
- Existe una confusión entre la actividad del joyero y la de la asociación.
- No se evidencia la generación de dinero o de ingresos por concepto de la propuesta de valor actual. Esto lleva a pensar que la Asociación tiene una gran brecha en sus modelo de negocio que hace evidente el distanciamiento entre los asociados y la asociación.
- La propuesta de valor no contempla generarle valor al asociado.
- El asociado no percibe valor en la asociación y cada vez se distancia más.

Canales

- Poco impacto en la participación en eventos.
- Poco interés en la participación en convocatorias y licitaciones (no está identificada como canal).
- No hay nadie dedicado al mercado y fuerza comercial.
- No hay una alianza para la comercialización del servicio.
- No hay presencia en medios impresos (periódicos y revistas especializadas) y periodísticos.
- No hay una estrategia de comunicación claramente definida (primero el canal y después la estrategia).
- Existe una débil propuesta para el uso de las redes sociales.
- No hay alianzas con distribuidores en otros municipios del País.

Relacionamiento

- Poco relacionamiento con los turistas que visitan el Municipio.
- Poco trabajo con las comunidades de artesanos.
- Débil generación de continuidad comercial con los clientes que compran los productos de la asociación.
- No hay un modelo claro de atención diferenciado para los diferentes tipos de clientes y sus necesidades.

Ingresos

- No hay ingresos por aportes mensuales de los asociados, por afiliaciones nuevas a la asociación.
- No hay ingresos por comisiones de ventas realizadas por lo joyeros asociados.
- No hay ingresos por cursos y asistencia técnica.
- Se tiene el alquiler del taller como fuente de ingresos.
- A través de algunos convenios se han realizado proyectos que han generado algún nivel de ingresos.
- No se ha estructurado el modelo financiero para definir la viabilidad del modelo de negocio.

Recursos clave

- No hay personal de marketing y comercialización.
- Falta recurso humano con alta formación para el desarrollo empresarial.
- Falta potencializar la vinculación de otros artesanos a la asociación.
- No hay estrategias de retención para quienes motivan el desarrollo de la asociación.
- Falta un estudio de medición de la capacidad real de producción, frente a un posible crecimiento en la demanda.

Actividades clave

- Falta mayor gestión de marketing y comercialización.
- Poca estandarización de los procesos misionales, estratégico y de apoyo.

Aliados clave

- Dependencia importante de la Alcaldía.
- La relación con Artesanías de Colombia es esporádica.

Costos

- No hay un modelo de costos con escenarios estructurado para el análisis del modelo de negocio. Valores unitarios, margen de contribución.

4.3.2.2 Fortalezas del modelo actual

Clientes

- Reconocimiento a la calidad de los productos.
- Buen servicio de diseño y producción ofrecido a los clientes.

Propuesta de valor

- Diseño y desarrollo de productos a la medida del cliente.
- Manejo integral del cliente.
- Modelo de formación de nuevas generaciones de artesanos.

Canales

- Conocimiento en el manejo de redes sociales y uso de plataformas tecnológicas WEB.

Relacionamiento

- No hay evidencias para este componente.

Recursos clave

- El taller cuenta con la maquinaria y equipos suficientes para la actividad.
- Joyeros con alto conocimiento de la técnica.

Actividades clave

- Acompañamiento al cliente para el diseño de los productos.
- Formación de jóvenes del municipio.
- Participación en eventos y ferias comerciales.

4.3.3 ANALISIS SITUACIONAL DEL MODELO ACTUAL DE ASOJOMAR

Para conocer la realidad actual de la asociación se realizó un barrido por cada una de las siguientes condiciones internas: Talento Humano, Técnicas, Financieras entre otras. Y para hacer un reconocimiento de las condiciones externas se revisaron las variables: Política, económica, social y cultural, tecnológica, medio ambiental y legal.

A partir de la revisión de estas variables en función del modelo de negocio existente en el momento se pudo observar la difícil situación de la asociación y la imperiosa necesidad de adelantar esfuerzos conducentes a su permanencia en el tiempo.

4.3.3.1 Condiciones Humanas y Técnicas: Sin lugar a dudas el equipo humano que lidera la asociación posee las condiciones técnicas para el diseño y producción de productos de joyería. Siempre tienen interés por aprender y mejorar su técnica. Todos los esfuerzos de formación y capacitación son bien recibidos y generan interés por parte de los asociados.

Se puede observar que hace falta ayudarles a los cuadros directivos a desarrollar capacidades y competencias básicas en administración, gestión financiera, costos y gestión comercial entre otras. Quienes lideran la asociación son personas empíricas.

4.3.3.2 Condiciones Financieras: Se pudo observar que los ingresos de la asociación principalmente son por los siguientes conceptos: Arrendamiento del taller, afiliaciones de nuevos socios, aportes mensuales de los socios, inscripciones de formación. Actualmente por dichos conceptos la asociación no tiene ingresos. Mientras que en egresos, la asociación tiene unos compromisos adquiridos como son: honorarios del representante legal, gastos de representación, papelería, mantenimiento del taller, gastos de publicidad, servicios públicos entre otros, los cuales está por el orden de 1.500.000 o más y no está siendo pagados por la asociación. Ver cuadro 1.

INGRESOS												
CONCEPTO	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
% USO DEL TALLER	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
AFILIACIONES	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
APORTES SOCIOS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INSCRIPCIONES FORMACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL INGRESOS	\$ -											
EGRESOS												
GASTOS ADMINISTRACIÓN	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
HONORARIOS REPRESENTANTE LEGAL	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00	\$ 800.000,00
GASTOS DE REPRESENTACIÓN	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
PAPELERÍA	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00
MANTENIMIENTO TALLER	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00	\$ 100.000,00
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00	\$ 200.000,00
SERVICIOS PÚBLICOS	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00	\$ 150.000,00
TOTAL EGRESOS	\$ 1.500.000,00											
INGRESOS - EGRESOS	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.500.000,00	-\$ 1.500.000,00

Al mantenerse esta realidad la asociación está generando un déficit mensual el cual al parecer está siendo cubierto con recursos propios del representante legal, quien en su esfuerzo de sostenerla está incurriendo en un endeudamiento personal.

4.3.3.3 Condiciones Comerciales: Si bien la asociación tiene un interés comercial para beneficiar a sus asociados, esta no ha sido desarrollada o no ha sido estructurada. Con lo observado se puede comprender que la Asociación requiere el desarrollo de un portafolio de servicios que sea del interés de los asociados. Hay un desenfoque al considerar que los clientes son los compradores de joyas ya que el cliente de la asociación es el asociado por lo tanto se debería trabajar en el establecimiento de unas líneas de servicio que agreguen valor a al asociado.

4.3.3.4 Atributos generales para el modelo futuro

Toda organización tiene un interés fundamental sobre el futuro que desea alcanzar. Futuro expresado principalmente en cifras, porcentajes o unidades definidas por los cuadros directivos para poder medir y controlar sus acciones y decisiones. En este sentido se puede concluir que Asojomar no ha establecido un resultado deseado, es eminentemente una asociación dedicada a la supervivencia con resultados poco atractivos para socios y colaboradores. En otras palabras, la asociación no ha verbalizado su futuro deseado por lo tanto las acciones del presente no contribuyen al logro de mejores resultados.

Una vez finalizada la primera fase de análisis de la Asociación de Joyeros de Marmato se pudo observar que se requiere modelo de negocio urgente que le permita “salir a flote” dado que en la actualidad no está siendo viable financieramente.

Esta situación principalmente se debe a que la Asociación no cumple con las expectativas de los asociados y por lo tanto la percepción de valor que estos tienen de la misma es muy baja. Por lo tanto se requiere unir esfuerzos para:

- Futuro: Establece una clara visión de futuro de la asociación.
- Recuperar la propuesta de valor orientándola a los asociados.
- No poner a competir a la asociación con los joyeros.
- Recuperar los ingresos por aportes mensuales
- Conseguir nuevos afiliados
- Promover otras líneas de servicio orientadas al asociado.
- Fortalecer la formación y asistencia técnica
- Fortalecer el equipo administrativo y comercial de la asociación.
- Buscar nuevos aliados.
- Gestionar recursos para ofrecer apoyo financiero a los asociados.
- Promover el nacimiento de nuevos empresarios joyeros en el municipio.

4.4 Innovación del Modelo Actual de Asojomar

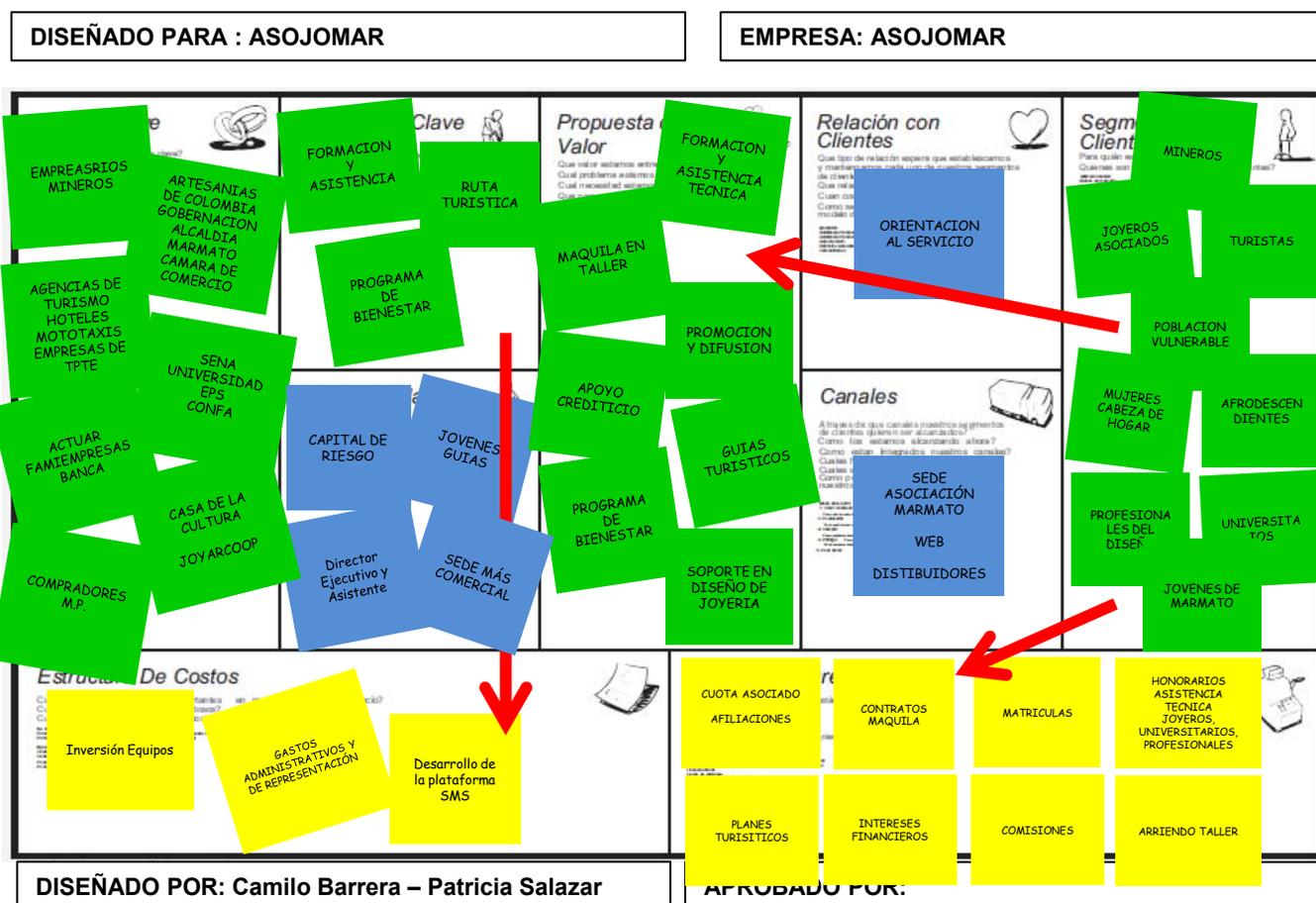
Para la identificación de un modelo de negocio innovador, se asume el reto de ignorar el status quo y obviar las preocupaciones sobre cuestiones operativas para así generar ideas realmente nuevas.

Generar en modelos de negocio no es mirar atrás, por que el pasado muestra muy poco sobre lo que es posible es términos de futuro.

Las ideas para la innovación del modelo de negocio pueden provenir de cualquier parte, para el caso de Asojomar se definió trabajar con dos fuentes: la primera tomando los bloques del modelo de negocio actual como epicentros de transformación y la segunda, a partir de la revisión de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades del modelo existente.

4.4.1 Modelo de Negocio Propuesto para Asojomar

Modelo No. 1: Recuperando la Promesa de Valor de la Asociación



5. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO PROPUESTO

Asojomar tiene un importante reto orientado a la sostenibilidad de la asociación para los próximos años, de ahí la importancia de resignificar su quehacer y enfocar nuevamente el objeto social de la asociación.

Durante un mes de trabajo con el representante legal de la asociación y con los asociados más comprometidos se realizó la concepción de un modelo de negocios nuevo, que respondiera a las necesidades y desafíos presentes y futuros. A través de un dialogo estratégico en los talleres realizados se ha logrado establecer un modelo que pueda ser viable y que le permita a la asociación generar ingresos para cubrir sus gastos de operación.

Como política de trabajo desde el inicio del proceso se acordó que el resultado final sería un modelo de negocios que requiere el cumplimiento de unas condiciones necesarias para que sea viable y factible. Para la definición final del modelo también se asumió el reto de ignorar el status quo y obviar las preocupaciones sobre cuestiones operativas para así escoger las ideas realmente significativas.

Generar el modelo de negocio de asociación no es mirar atrás, por que el pasado muestra muy poco sobre lo que es posible es términos de futuro.

A continuación se presenta la descripción particular abordando los nueve componentes de la matriz canvas: Segmento de clientes, propuesta de valor, relación con el cliente, canales, actividades clave, recursos clave, socios clave, estructura de costos y fuente de ingresos.

5.1 Modelo de Negocio: Recuperando la Promesa de Valor de la Asociación

5.1.1 Segmento de clientes

La Asociación de joyeros de Marmato tiene como mercado natural los habitantes del municipio que encuentran en la joyería, la actividad económica para el sustento de sus familias. Este mercado tiene unos segmentos muy definidos con necesidades propias que deben ser cubiertas por la asociación. Estos segmentos son:

- Mineros
- Joyeros Asociados
- Jóvenes de Marmato
- Turistas
- Población vulnerable
- Mujeres cabeza de hogar
- Afrodescendientes
- Profesionales del diseño
- Universitarios

- **Mineros:** Es una población productiva del municipio bastante grande que no está asociada. Tiene necesidades de formación y asistencia técnica para el desarrollo de sus actividades. Hace uso de servicios de pesaje, recuperación de materiales entre otros.
- **Joyereros Asociados:** Constituyen actualmente la población objetivo de la asociación. Tienen una baja percepción de valor y se han alejado de la asociación. La gran mayoría encuentran en la asociación el gran empleador en actividades de joyería por lo tanto requieren formación en diseño y producción así como asistencia técnica. Igualmente como empresarios independientes requieren fortalecimiento de sus capacidades empresariales y emprendedoras. Sus necesidades también son de capital de trabajo, gestión comercial, diseño y sobre todo servicios de bienestar (salud, recreación entre otros) para ellos y su núcleo familiar.
- **Jóvenes de Marmato:** Están entre los 16 y 22 años, están finalizando su bachillerato, se constituyen en la base productiva del municipio para los próximos años. Requieren formación y asistencia técnica a través de prácticas y pasantías y servicios de bienestar. Son los receptores del conocimiento transferido por los maestros joyeros.
- **Turistas:** Se dividen en dos grupos. Aquellos que están interesados en adquirir productos de joyería y los que van con objetivos culturales, arqueológicos, geológicos e históricos entre otros. Los primeros encuentran en los joyeros activos del municipio la oferta en joyas con base en sus criterios de diseño, calidad y precio y cierran negocios. Mientras que el segundo grupo no encuentra dentro del municipio un servicio guiado para conocer el municipio y descubrir la riqueza cultural que posee. Este segmento es una gran oportunidad para la Asociación.
- **Población vulnerable:** Como en otras zonas del país en Marmato existe una población en condición de vulnerabilidad que demanda formación y capacitación constante para el trabajo y actividades productivas. A través de convenios la Asociación podrá atender esta población y enseñarles joyería, minería, gestión turística y cultural entre otras.
- **Mujeres cabeza de hogar:** La población femenina del Municipio de Marmato tiene un gran componente de madres cabeza de familia. Al igual que otros segmentos tienen necesidades de formación y sobre todo de trabajo. Al ser capacitadas permitirán a la asociación incrementar la base productiva y la capacidad instalada para atender solicitudes de maquila u otras formas de negocio.
- **Afrodescendientes:** La migración de afrodescendientes desde otras regiones a Marmato ha incrementado en los últimos años. Son un segmento que se puede atender a través de la formación, asistencia técnica, créditos y servicios de bienestar. Igualmente la asociación puede gestionar proyectos ante entidades nacionales e internacionales para fortalecerlos generando ingresos por administración del proyecto.

- **Profesionales del diseño:** Los egresados o estudiantes de programas de diseño buscan permanentemente adquirir el conocimiento y la experiencia de los joyeros. Se podrá entonces crear programas de pasantías que les permita ganar experiencia y conocer de primera mano la técnica artesanal.
- **Universitarios:** Finalmente también se ha identificado que los profesionales de carreras como geología, antropología, topografía, ingeniería civil, ingeniería de minas entre otros tienen interés permanente por el conocimiento en minería para ellos también la asociación podrá ofrecer pasantías o cursos de aprendizaje teórico – práctico.

5.1.2 Propuesta de Valor

Con el fin de satisfacer las necesidades de los diferentes segmentos identificados, la asociación podrá construir una oferta de servicios que incremente la percepción de valor de los asociados y no asociados.

Servicio de Capacitación. La asociación apoyada en aliados estratégicos puede ofrecer cursos de:

- Diseño de joyas
- Técnicas de elaboración
- Técnicas de recuperación de materiales
- Técnicas de refinación

Servicios de Fortalecimiento empresarial. La asociación tendrá interés permanente para que los empresarios del municipio mejoren sus capacidades y competencias empresariales para esto ofrecerá cursos y asesoría en:

- Gestión financiera
- Gestión comercial

Servicios de Asistencia Técnica. La asociación le ofrecerá a sus asociados servicios de asistencia para:

- Diseño de joyas
- Producción y elaboración
- Acabados

Servicios de Bienestar. La asociación le ofrecerá a sus asociados planes y programas en:

- Salud física y mental
- Recreación y Deporte

Servicio de Maquila. La asociación apoyada en la capacidad instalada ofrecerá servicio de maquila para empresas que requieran mano de obra calificada. Se podrá hacer maquila en:

- Elaboración de anillos
- Elaboración de dijes
- Elaboración de pendientes

Apalancamiento financiero. Conociendo las necesidades de capital de trabajo de los asociados, la asociación ofrecerá una línea de apoyo financiero para los empresarios del municipio.

- Cupo activo
- Capital de trabajo

Servicio de Turismo Temático. La asociación le ofrecerá a los visitantes del Municipio nacionales y extranjeros planes y programas para vivir y disfrutar Marmato.

- Plan Turismo Cultural
- Plan Turismo Temático – Minería y Joyería

5.1.3 Relación con los clientes

La relación con los diferentes segmentos de clientes será directa. Esta relación hay que construirla sobre la base de la confianza, por lo tanto se requiere tiempo para consolidarla toda vez que son más las razones para no pertenecer a la asociación que hacer parte de ella.

Se requiere adelantar esfuerzos de sensibilización de la comunidad para dar a conocer la nueva cara de la asociación y para impulsar los nuevos servicios y dar respuesta a las inquietudes que vaya teniendo la comunidad.

Con los segmentos diferentes a la comunidad la relación se construirá haciendo uso de los medios web donde se pueda visualizar permanentemente información de productos y servicios de interés para el segmento.

5.1.4 Canales de comercialización y distribución

Para los servicios de formación, capacitación, asistencia técnica, maquila, turismo el canal establecido es directo, es decir que la oferta de servicios se realizará en el municipio de Marmato. Para servicios como diseño y comercialización de joyas, la asociación pondrá a disposición un portal web a través del cual se dará a conocer a turistas, estudiantes, profesionales de diseño entre otros las diferentes ofertas de programas y proyectos.

Para los servicios de formación, capacitación, asistencia técnica, maquila, turismo el canal establecido es directo, es decir que la oferta de servicios se realizará en el municipio de Marmato. Para servicios como diseño y comercialización de joyas, la asociación pondrá a disposición un portal web a través del cual se dará a conocer a turistas, estudiantes, profesionales de diseño entre otros las diferentes ofertas de programas y proyectos.

En cuanto a los esfuerzos de distribución la Asociación creará un punto propio en el Municipio de Marmato, el cual se constituirá en punto de visita obligado por propios y extraños. Este punto será la gran vitrina de negocios de los Asociados y será el gran dinamizador de los servicios ofrecidos a los asociados.

Para atender por fuera de Marmato, la asociación buscará convenios con los aliados estratégicos para poder usar sus canales. Principalmente se buscará trabajar con:

- Artesanías de Colombia
- Artesanías de Caldas
- Agencias de turismo
- Hoteles de Marmato y Supía
- Hostales de Manizales

5.1.5 Actividades clave

Para adelantar y poner en marcha este modelo de negocios se requiere adelantar las siguientes actividades:

- Gestionar ante la Alcaldía un espacio diferente al taller. Preferiblemente en la calle principal del Municipio. Para que sea el punto administrativo, de servicios y una gran vitrina para el municipio.
- Gestionar con una entidad de microcrédito una línea de apoyo a los asociados.
- Solicitar el registro como operador turístico.
- Realizar alianzas con propietarios de las minas y la casa de la cultura para tener acceso con turistas.
- Gestionar un seguro de accidentes para asociados y turistas.
- Establecer un plan de promoción y difusión de la asociación.
- Establecer una alianza con entidades de salud o cajas de compensación familiar.

5.1.6 Recursos clave.

En cuanto a recursos clave para desplegar el modelo de negocio se requiere:

- Fortalecer el equipo directivo con un director ejecutivo y asistente.
- Tener jóvenes, afrodescendientes, madres cabeza de familia formados como guías turísticos

- Joyeros con formación para brindar asistencia técnica.
- Asociados capacitados y comprometidos con la asociación.
- Capital de apoyo para la asociación.
- Diseñador de joyas.
- Maquinaria y equipos para modernizar taller.

5.1.7 Socios clave

Para adelantar este negocio se requiere contar con una alianza, convenio o contrato con las siguientes instituciones o empresas:

Empresarios mineros: Quienes prestarían o arrendarían las minas para ser visitadas con los turistas. También para que se afilien a la asociación y accedan a los servicios para ellos o sus empleados.

Artesanías de Colombia: Brindando apoyo y asistencia técnica y comercial para fortalecer la asociación

Gobernación de Caldas: A través de convenios apoyar los segmentos que atiende la asociación.

Alcaldía de Marmato: Facilitando en comodato otro espacio para la ubicación de un punto comercial y de servicios de la asociación.

Cámara de Comercio de Manizales por Caldas: Incluyendo planes y programas de fortalecimiento empresarial para los empresarios de Marmato en alianza con la asociación.

Sena: Facilitando cursos de formación y capacitación en alianza con la asociación.

Confa: Gestionando planes y programas de bienestar para las familias de la asociación.

Casa de la cultura: Formando a los jóvenes como guías culturales y habilitando los espacios para visitas y recorridos turísticos.

Actuar Famiempresas o Entidades Bancarias: Apoyando al empresario a través de la creación de línea de crédito para los empresarios en alianza con la Asociación.

Joyarcoop: Impulsando negocios de maquila y abriendo espacios para pasantías de jóvenes joyeros de Marmato en alianza con la Asociación.

Proveedores: Buscando intercambio de servicios por materias primas e insumos requeridos por los asociados.

5.1.8 Estructura de Costos y Gastos

El modelo de negocios propuesto demanda cubrir los siguientes gastos de operación:

Gastos administrativos

- Honorarios Director Ejecutivo o Representante legal
- Honorarios Asistente
- Servicios públicos
- Mantenimiento sede y taller

Gasto de ventas

- Promoción y difusión de la asociación
- Canales web
- Permisos minas
- Guías turísticos
- Comisiones aliados

5.1.8 Ingresos

El modelo de negocios propuesto promueve varias fuente de ingresos para la asociacion relacionados directamente con la propuesta de valor.

Cuotas asociados.

Afiliciones primera vez

Activación en la asociación

Matriculas de cursos y talleres

Honorarios de asistencia técnica

Ingresos por planes turísticos

Intereses de intermediación financiera

Arrendamiento taller

Margen de contribución por maquilas

Con base en los supuestos establecidos en el modelo de negocio se procederá a realizar un presupuesto financiero para definir la viabilidad o no del modelo.

BIBLIOGRAFIA

Chan Kim, W. y Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del océano azul*. Bogotá: Norma.

Marques, Juan (2010) Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica . Revista MBA Eafit.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology: a Proposition in a Design Science Approach*. Disertacion doctoral. Lausana: Ecole des Hautes Etudes Comerciales de l'Universite de Lausanne.

Osterwalder, A. (2007). *How to describe and improve your Business Model to Compete Better* (Draft version v.0.8 beta). Melbourne: La Trobe University.

Osterwalder, A. (2008). *Business Model Innovation* Blogspot. www.businessmodelinnovation.blogspot (15 de noviembre de 2008).

Osterwalder, A. (2009). Hub (Blog) for cocreate the Book *Business Model Generation*. <http://www.businessmodelhub.com/> (mayo de 2009).

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: edición privada.

Osterwarder, A & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Quinta edición. Editorial Deusto

Porter, Michael (1990). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.