



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

DEPARTAMENTO
DE INGENIERÍA
COMERCIAL



UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

Departamento de Ingeniería Comercial

Plan de negocios para una joyería de plata ubicada en la comuna de Iquique.

Memoria presentada por

Iván Marcelo Toledo Salazar

Para optar al título de

Ingeniero Comercial

Profesor guía: **Pablo Nolasco Isla Madariaga**

Profesor correferente: **Norman Cristian Dabner Gallardo**



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN Y CONFIDENCIALIDAD DE MONOGRAFÍA A REPOSITORIO ACADÉMICO

1.- IDENTIFICACIÓN DEL TRABAJO ACADÉMICO

Tipo de monografía (marcar una opción): ☒ Memoria o trabajo de título; ☐ Tesis de Postgrado;

Título del trabajo: Plan de negocios para una joyería de plata ubicada en la comuna de Iquique.

Nombre del candidato(a): Iván Marcelo Toledo Salazar

Carrera / Grado: Ingeniería comercial

Campus: Santiago Vitacura ; **Departamento:** Ingeniería comercial

2.- VALIDACIÓN DEL PROFESOR GUÍA/DIRECTOR DE TESIS

Yo, Pablo Nolasco Isla Madariaga, en mi calidad de profesor(a) guía/director(a) del trabajo académico mencionado anteriormente **DEJO CONSTANCIA** que:

- He revisado esta versión del documento y corresponde a la versión final aprobada del trabajo.
- El trabajo cumple con los requisitos académicos y de formato establecidos por la institución

3.- EVALUACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD POR PROPIEDAD INDUSTRIAL

☒ El trabajo **NO contiene información que amerite confidencialidad** y puede ser publicado de inmediato en repositorio con acceso abierto.

☐ El trabajo **CONTIENE** información con potenciales implicancias de propiedad industrial o intelectual y requiere un periodo de confidencialidad (embargo) por:

☐ 6 meses; ☐ 12 meses; ☐ 2 años; ☐ 3 años; ☐ 5 años; ☐ 10 años

Fundamentación de la necesidad de confidencialidad (obligatorio si se solicita embargo):

4.- FIRMAS

Profesor(a) guía o director(a) de memoria o tesis:

Fecha: 7/7/2025

; Firma:

Estudiante o Candidato(a):

Fecha: 7/7/2025

; Firma:

Este formulario debe ser insertado como página 2 de la memoria o tesis, completado y firmado por estudiante y profesor(a) antes de la entrega en portal PRISMA de Biblioteca USM.



AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por estar apoyándome en cada paso que doy. A mis padres, ustedes han sido un apoyo fundamental, siempre me han brindado de todo lo que tienen a su alcance y más para que pueda ser feliz, sin duda son mi mayor inspiración en la vida y deben saber que todo lo que hago es por ustedes, espero algún día poder devolverles la mano, los amo.

A Monserrat, mi compañera que me ha apoyado en cada momento y ha sido un pilar fundamental para que este camino sea más llevadero, sin ti todo sería más difícil. Agradezco que estés a mi lado, eres una gran mujer y espero podamos seguir creciendo juntos como personas y profesionales, logrando cumplir cada vez más nuestros objetivos, te amo.

A mis abuelos, que verlos me llena el alma de energía, me hacen valorar las cosas, me llenan de buenos deseos y eso lo valoro un montón. Llevo cada abrazo de ustedes en mi corazón, son muy importantes para mí y constantemente los pienso, los amo.



RESUMEN EJECUTIVO

La presente memoria tiene como objetivo desarrollar un plan de negocios para una joyería de plata ubicada en la comuna de Iquique, Chile. Este proyecto busca aprovechar una oportunidad de mercado mediante una propuesta innovadora, en un rubro que presenta un desarrollo limitado a nivel local. La problemática principal identificada es la falta de opciones competitivas para los consumidores que, influenciados por las tendencias de la moda, desean adquirir joyas que reflejen su estilo personal y que se diferencien de las ofertas tradicionales. La falta de oferta obliga a los usuarios a recurrir a compras en línea o a conformarse con piezas desactualizadas, lo que reafirma la necesidad de una alternativa atractiva y sostenible que atienda las demandas del mercado local.

El marco teórico proporciona las bases formales necesarias para el desarrollo del plan de negocios, abarcando tanto los fundamentos de la planificación empresarial como aspectos relacionados con la industria de la joyería. Se abordan las secciones claves de un plan de negocios, incluyendo las estrategias de marketing, el análisis del entorno y de los procesos, la estructura organizacional y los indicadores financieros que determinarán la viabilidad económica de la empresa. Además, se incluye la historia de la joyería mundial, explorando significados y la evolución de su industria.

El plan de negocios incluye un análisis exhaustivo del entorno competitivo local, identificando a un público objetivo que valora las joyas de calidad y diseño variado. La estrategia de marketing propuesta se centra en productos innovadores que no suelen estar disponibles en el mercado local, complementada con una presencia en canales digitales. El plan operacional considera todos los costos asociados con la puesta en marcha del negocio, incorporando una gestión eficiente de recursos. Por otro lado, el plan financiero demuestra la viabilidad del proyecto, con indicadores sólidos como un VAN de 760,4 UF, una TIR del 114% y un IVAN de 6,11, consolidándolo como una inversión de alta rentabilidad.

Finalmente, las conclusiones ofrecen una visión general de los aprendizajes obtenidos durante este trabajo de investigación, destacando la importancia de la planificación estratégica para comprender los mercados y tomar decisiones fundamentadas. Este proyecto reafirma que, con una propuesta sólida e innovadora, es posible desarrollar un negocio competitivo que cubra una necesidad real en el mercado local y contribuya al desarrollo económico de la región.



ABSTRACT

The purpose of this thesis is to develop a business plan for a silver jewelry store located in the commune of Iquique, Chile. This project seeks to capitalize on a market opportunity through an innovative proposal in a sector with limited development at the local level. The main issue identified is the lack of competitive options for consumers who, influenced by fashion trends, wish to purchase jewelry that reflects their personal style and differs from traditional offerings. This scarcity forces users to turn to online shopping or settle for outdated pieces, highlighting the need for an attractive and sustainable alternative that meets local market demands.

The theoretical framework provides the necessary foundation for the development of the business plan, covering both the fundamentals of business planning and aspects related to the jewelry industry. Key sections of a business plan are addressed, including marketing strategies, environmental and process analyses, organizational structure, and financial indicators that will determine the company's economic viability. Additionally, the history of global jewelry is explored, examining its meanings and the evolution of its industry.

The business plan includes a comprehensive analysis of the local competitive environment, identifying a target audience that values quality jewelry with diverse designs. The proposed marketing strategy focuses on innovative products that are typically unavailable in the local market, complemented by a presence in digital channels. The operational plan accounts for all costs associated with launching the business while incorporating efficient resource management. Moreover, the financial plan demonstrates the project's viability with strong indicators such as a Net Present Value (NPV) of 760.4 UF, an Internal Rate of Return (IRR) of 114%, and a Profitability Index (PI) of 6.11, establishing it as a highly profitable investment.

Finally, the conclusions provide an overview of the insights gained during this research, emphasizing the importance of strategic planning to understand markets and make informed decisions. This project reaffirms that, with a solid and innovative proposal, it is possible to develop a competitive business that addresses a genuine need in the local market and contributes to the region's economic development.



ÍNDICE

PARTE I	INTRODUCCIÓN	11
PARTE II	OBJETIVOS.....	12
II.1	Objetivo general	12
II.2	Objetivos específicos	12
PARTE III	PROBLEMÁTICA	13
PARTE IV	MARCO TEÓRICO.....	19
IV.1	¿Qué es un plan de negocios?	19
IV.2	Elementos de un plan de negocios.....	23
IV.2.1	Resumen ejecutivo	23
IV.2.2	Descripción de la empresa.....	24
IV.2.3	Análisis del entorno	25
IV.2.4	Plan de marketing	26
IV.2.5	Plan de operaciones.....	27
IV.2.6	Plan de RRHH	28
IV.2.7	Plan financiero	29
IV.2.8	Conclusiones.....	30
IV.3	¿Qué es una joya?	31
IV.4	Historia de las joyas.....	31
IV.5	industria de las joyas.....	34
PARTE V	PLAN DE NEGOCIOS.....	36
V.1	Descripción de la empresa	36
V.2	Análisis del entorno	37
V.2.1	Análisis de la Competencia	37
V.2.1.1	Identificación de los principales competidores.....	37
V.2.2	Análisis de la demanda actual y futura	40
V.2.3	Cálculo de ticket promedio y ventas proyectadas.....	46
V.2.4	Análisis de las 5 fuerzas de Porter	48
V.2.5	Análisis FODA	50
V.2.6	Análisis PEST.....	51



V.2.7	Segmentación del mercado e Identificación del cliente objetivo	53
V.2.8	Desarrollo del perfil Buyer Persona.....	54
V.2.9	Identificación de las necesidades y preferencias del público objetivo.....	55
V.3	Plan de marketing	56
V.3.1	Marketing Mix	56
V.4	Plan de operaciones	60
V.4.1	Proceso Productivo	60
V.4.2	Horarios de Atención, Organización del Personal y Gasto en personal.....	63
V.4.2.1	Horario de atención	63
V.4.2.2	Organización de Turnos del Personal.....	63
V.4.2.3	Gasto en personal	64
V.4.3	Análisis de ubicación y distribución del local	64
V.4.3.1	Costos de arriendo.....	66
V.4.3.2	Layout.....	69
V.4.4	Adquisición de equipos	71
V.4.5	Adquisición de insumos	72
V.4.6	Consumo de servicios	72
V.4.7	Aspecto legal	73
V.4.7.1	Creación de la Empresa	73
V.4.7.2	Inicio de Actividades	74
V.4.7.3	Patente Municipal.....	75
V.4.7.4	Sistema y obligaciones tributarias.....	75
V.4.7.5	Normativas y Reglamentos	76
V.4.8	Costos operacionales.....	78
V.4.8.1	Costos fijos	78
V.4.8.2	Costos variables	79
V.4.9	Costos de instalación y puesta en marcha	79
V.4.10	Inversión en Capital de trabajo	79
V.4.11	Inversión inicial total	80
V.5	Plan de RRHH	81
V.5.1	Estructura organizacional.....	81



V.5.2	Perfiles y sueldos	82
V.6	Plan financiero.....	86
V.6.1	Consideraciones	86
V.6.1.1	Horizonte del proyecto	86
V.6.1.2	Moneda a utilizar.....	86
V.6.1.3	Préstamos y sus tasas	86
V.6.2	Tasa de descuento	87
V.6.3	Depreciación	90
V.6.4	Amortización	91
V.6.5	Flujo de caja.....	92
V.6.5.1	Flujo de caja puro.....	93
V.6.5.2	Flujo de Caja con 25% de financiamiento.....	94
V.6.5.3	Flujo de Caja con 50% de financiamiento.....	95
V.6.5.4	Flujo de Caja con 75% de financiamiento.....	96
V.6.6	Resumen de indicadores económicos	97
V.6.7	Análisis de sensibilidad.....	98
PARTE VI	CONCLUSIONES	101
REFERENCIAS.....		103



ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURAS

Figura III.1: Países que exportan joyas.....	14
Figura III.2: Países que importan joyas.....	14
Figura III.3: Principales actores en la industria joyera.....	16
Figura IV.1: Las premisas de la planificación.....	20
Figura IV.2: Tabla de contenidos para un plan de negocios.....	21
Figura IV.3: Estructura de planes de negocios para empresas.....	22
Figura IV.4: Análisis del entorno general.....	26
Figura IV.5: Organigrama para una pequeña empresa.....	29
Figura V.1: Proceso productivo de la joyería.....	62
Figura V.2: Mapa de la ubicación del local.....	68
Figuras V.3: Distribución del local.....	69
Figura V.4: Organigrama de la empresa.....	81
Figura V.5: Cotización de préstamos en Banco Estado.....	87

GRÁFICOS

Gráfico V.1: Distribución del mercado de las joyerías en Iquique.....	39
Gráfico V.2: Pregunta 1 de la encuesta.....	40
Gráfico V.3: Pregunta 2 de la encuesta.	41
Gráfico V.4: Pregunta 3 de la encuesta.	41
Gráfico V.5: Pregunta 4 de la encuesta.	42
Gráfico V.6: Pregunta 5 de la encuesta.	42
Gráfico V.7: Pregunta 6 de la encuesta.	43
Gráfico V.8: Pregunta 7 de la encuesta.	43



Gráfico V.9: Pregunta 8 de la encuesta.	44
Gráfico V.10: Pregunta 9 de la encuesta.	45
Gráfico V.11: Pregunta 10 de la encuesta.	45
Gráfico V.12: Sensibilización del VAN respecto a las cantidades.....	99
Gráfico V.13: Sensibilización del VAN respecto a las cantidades.....	100

IMÁGENES

Imagen V.1: Referencias de productos a ofrecer.....	57
Imagen V.2: Supermercado Líder Sur Iquique.....	68

TABLAS

Tabla V.1: Cálculo del ticket promedio.....	47
Tabla V.2: Cálculo de la cuota de mercado.....	47
Tabla V.3: Cálculo de las ventas mensuales proyectadas.....	48
Tabla V.4: Costos y Precios estimados.....	58
Tabla V.5: Programa de horarios.....	64
Tabla V.6: Gastos en personal.....	64
Tabla V.7: Puntuaciones de ubicaciones.....	67
Tabla V.8: Puntuaciones ponderadas.....	67
Tabla V.9: Compra de equipos.....	71
Tabla V.10: Costos en adquisición de insumos.....	72
Tabla V.11: Costos en consumo de electricidad.....	73
Tabla V.12: Costo en plan de internet y telefonía.....	73
Tabla V.13: Costos fijos.....	78



Tabla V.14: Costos variables.....	79
Tabla V.15: Costos de instalación.....	79
Tabla V.16: Inversión en capital de trabajo.....	80
Tabla V.17: Capital de trabajo total.....	80
Tabla V.18: Inversión inicial total.....	81
Tabla V.19: Sueldos y tarifas de los trabajadores.....	86
Tabla V.20: Cálculo de la tasa libre de riesgo.....	88
Tabla V.21: Cálculo de la tasa de retorno del mercado.....	89
Tabla V.22: Depreciación de los equipos.....	90
Tabla V.23: Depreciación de los equipos por año.....	91
Tabla I.24: Amortizaciones de cada préstamo.	91
Tabla V.25: Flujo de caja puro.....	93
Tabla V.26: Flujo de caja con 25% de financiamiento.....	94
Tabla V.27: Flujo de caja con 50% de financiamiento.....	95
Tabla V.28: Flujo de caja con 75% de financiamiento.....	96
Tabla V.29: Resumen de indicadores económicos.....	97
Tabla V.30: Sensibilización del VAN respecto a las unidades vendidas al primer año.....	98
Tabla V.31: Sensibilización del VAN respecto a los costos fijos anuales.....	99

PARTE I INTRODUCCIÓN

La creciente demanda por artículos de joyería en tendencia con diseños innovadores es una problemática que pocas veces encuentra respuesta en mercados pequeños como el de Iquique, en donde la gente debe optar por productos desactualizados o por la compra en línea. El estudio de mercado realizado en este trabajo revela que el 65% de las personas prefieren comprar joyas de plata en un local establecido. Además, este mismo estudio arrojó que solo existen dos joyerías con características destacables en la ciudad, lo que deja en evidencia la existencia de una oportunidad de negocios dentro de este sector que puede ser aprovechada.

Respecto a lo anterior, el éxito de un proyecto tiene gran relación con identificar las necesidades del mercado no suplidas y satisfacerlas con un buen producto, esto encuentra su sustento formal gracias a el marco teórico de la investigación. Para autores como Weinberger (2009), un plan de negocios es el resultado de un proceso de planeación que involucra las variadas áreas presentes en una empresa, el cual sirve para guiarla y entender cómo funcionará en un futuro. Además, los consumidores están impulsando un cambio importante en la industria de las joyerías debido a sus nuevas preferencias por productos sostenibles y auténticos, aspectos que pueden ser aprovechados por una empresa local especializada para su éxito (Atta gems, 2024).

Es cierto que algunos podrán pensar que un plan de negocios no es de gran ayuda para una idea de negocio, puesto que lo real se encuentra yendo de lleno a la acción, sin embargo, esta tesis demuestra que un plan de negocios previo tiene varias ventajas como lo son la minimización de riesgos y la creación de estrategias para afrontar todos los desafíos que implica la puesta en marcha de una nueva empresa. Otros pueden pensar que una joyería es un negocio que solo las grandes empresas pueden manejar. No obstante, las cifras obtenidas evidencian que este es un rubro en el que cualquier proyecto bien planificado, que cuente con especial enfoque en la innovación, calidad y diseño, puede obtener ganancias atractivas al igual que grandes joyerías de renombre

Es por esto que esta memoria buscará desarrollar un plan de negocios para una joyería de plata con ubicación en la comuna de Iquique. Y en complemento a esto, realizar distintos estudios y análisis con relación al mercado local, las cualidades del negocio, marketing a utilizar, aspectos operacionales y financieros para llegar a un informe completo que tome todas las variables para que el proyecto pueda ser llevado a cabo.



PARTE II OBJETIVOS

II.1 Objetivo general

Desarrollar un plan de negocios para una joyería de plata ubicada en el sector sur de la ciudad de Iquique.

II.2 Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado para obtener información de productos y precios manejados en el mercado de las joyas en Iquique
- Realizar un análisis interno de fortalezas y debilidades del proyecto, para evaluar las estrategias de crecimiento del negocio.
- Desarrollar un plan de marketing con la finalidad de instalar la empresa en el mercado y aumentar la venta de los productos ofrecidos.
- Establecer un plan financiero y operacional con la finalidad de determinar la inversión necesaria y conocer si el negocio será viable.
- Análisis de escenarios y factibilidad del plan de negocios.

PARTE III PROBLEMÁTICA

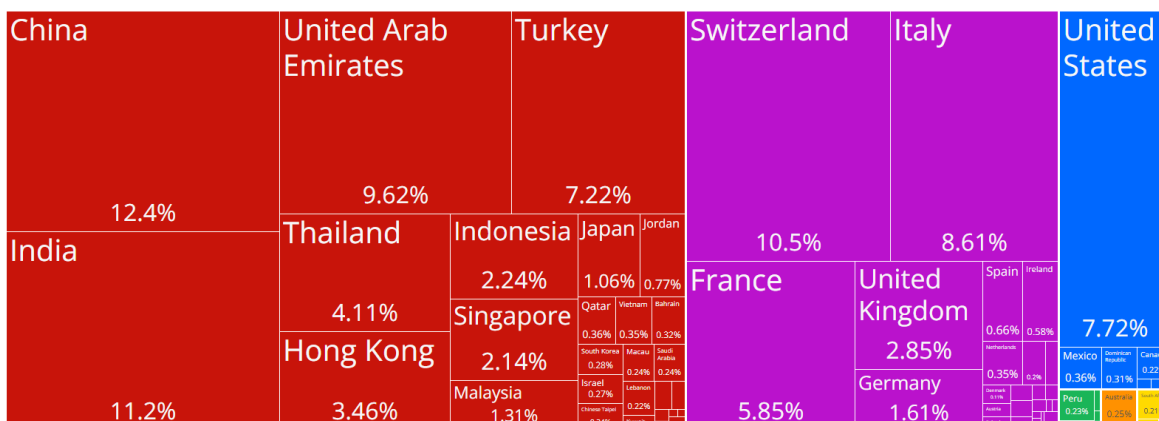
- **Mercado de las joyas a nivel mundial**

Hoy en día, la industria de las joyas está en auge, ha demostrado un crecimiento importante acompañado de tendencias que cada vez se instalan más en el mercado; el interés por las joyas personalizadas, la reutilización de joyas usadas o joyerías sostenible y el aumento de las compras en internet. El mercado de las joyas se encuentra dentro del mercado del lujo, y presenta una valorización a nivel mundial que alcanza los 360 mil millones de dólares (Statista, 2024), cifra que supera el Producto Interno Bruto (PIB) de Chile, acompañada de una Tasa Crecimiento Anual Compuesta (CAGR) de 4.7% hasta el 2024, crecimiento que se ve impulsado debido a la popularidad que han ido obteniendo los artículos de joyería, la tendencia por los artículos personalizados y el aumento de las compras en línea. Lo que da cuenta de la cantidad de dinero que mueve esta industria año a año y la importancia que tiene en el mercado global. Los actores más importantes de esta industria son China, India y Estados Unidos, que en conjunto representan a más del 70% de las ventas totales de joyas a nivel global (Centro de investigación de economía y negocios globales, 2022).

- **Importaciones y exportaciones de joyas**

Respecto a las exportaciones, el volumen de ventas para el año 2023 ascendió a 126 mil millones de dólares, lo que representa un aumento del 8% respecto a los últimos cinco años, los países que más destacan son China, Suiza, India, Estados Unidos e Italia, que juntas representan más del 50% de las exportaciones globales, con cerca de 70 mil millones de dólares (Tendata, 2024).

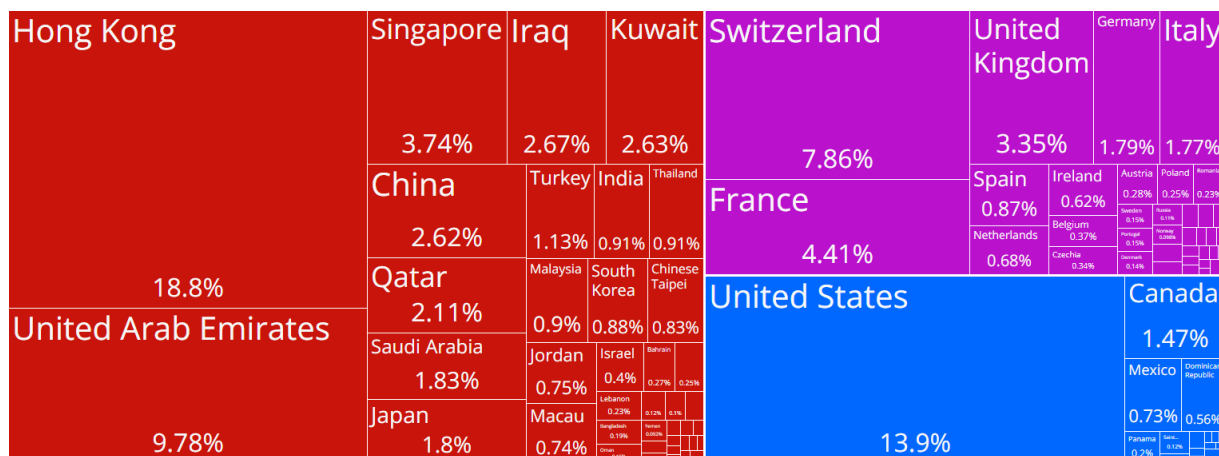
Figura III.1: Países que exportan joyas.



Fuente: Oec.world (2022).

Por el lado de las importaciones, Países como Estados Unidos, Hong Kong, Suiza y Emiratos Árabes lideran las estadísticas, los cuales consumen cerca de 60 mil millones de dólares en artículos de joyería, este dato refleja su capacidad de consumo y la preferencia que tienen los países con alto poder adquisitivo por los artículos de lujo (OEC, 2022).

Figura III.2: Países que importan joyas.



Fuente: Oec.world (2022).

Estos datos revelan el dinamismo que mantiene este sector, que representa tanto oportunidades como desafíos en un entorno cada vez más influenciado por las tendencias cambiantes del mercado y consumidores exigentes. Por otro lado, el comercio electrónico hace lo suyo, con el paso de los

años y los mercados cada vez más tecnológicos, la venta online de joyas abarca más mercado y se vuelve más importante para cada actor presente en términos de ventas y difusión.

- **Principales empresas de joyerías del mundo**

El mercado global está sin duda influenciado por las principales empresas dedicadas a la joyería en donde algunas son pioneras en el rubro y en su conjunto representan innovación, calidad y tradición que se traspasa a toda la industria, siendo estas las que establecen los nuevos diseños y tendencias a las que empresas más pequeñas se tendrán que adaptar. Estas marcas generan cientos de millones de dólares al año, en un sector que destaca por sus altos niveles de rendimientos económicos:

- **Tiffany & Co.:** Empresa fundada en el año 1837 de orígenes estadounidenses, es una de las marcas más reconocidas en el mundo del lujo y actualmente es parte de LVMH, uno de los conglomerados más valiosos del mundo. Para el primer semestre del presente año, la empresa declaró ingresos por 11.5 mil millones de dólares, posicionándola como una de las más rentables en el sector. (Godde, S. Zippia, 2023)
- **Chow Tai Fook:** Establecida en el año 1929, se posiciona como una de las empresas más grandes en la industria joyera especialmente en Asia, en donde tiene gran popularidad. Cuenta con más de 2.500 tiendas solo en China. La empresa se especializa en trabajos de joyería hechas con materiales como el oro y el diamante, reportó ingresos de 12.64 mil millones de dólares en el 2022. (Godde, S. Zippia, 2023)
- **Pandora:** Conocida por sus joyas que marcan tendencia en públicos juveniles y adultos especialmente femenino, fue fundada en 1982 y rápidamente ha abarcado una cuota de mercado importante, la empresa tiene presencia en más de 100 países y en Chile cuenta con una gran popularidad, además, tiene una visión sostenible, ya que utiliza metales reciclados para la creación de sus joyas. Generó ingresos de 3.76 mil millones de dólares para el 2022. (Godde, S. Zippia, 2023)
- **Cartier:** Una de las empresas de lujo más reconocidas mundialmente que junto a Tiffany & Co. representan a las primeras joyerías de lujo del mundo. Forma parte del grupo Richemont y fue fundada en el año 1847. Cartier obtuvo ingresos por 6.2 mil millones de dólares para el año 2020, posicionándola como una de las empresas líderes del sector. (Godde, S. Zippia, 2023)

Figura III.3: Principales actores en la industria joyera.

Fuente: Mordorintelligence.com (2024).

- **Mercado de las joyas a nivel local**

El mercado nacional de la joyería presenta cifras importantes, para el año 2022, Chile importó un aproximado de 77,4 millones de dólares, principalmente de países como Tailandia, Italia, Estados Unidos y China. En donde el principal proveedor es Tailandia con un total de ventas al país de 25 millones de dólares, además destaca la variedad de proveedores internacionales a los que recurre el país para satisfacer el mercado. En cuanto a exportaciones, Chile no tiene gran relevancia en este ámbito, para el año 2023 las exportaciones de joyería desde el país alcanzaron los 175 mil dólares, esta cifra equivale a solo un 0,22% de las importaciones del 2022 y tuvieron como destinos principales Hong Kong, Perú y España. Esto refleja un claro desbalance, en donde las importaciones superan con creces a las exportaciones de joyas nacionales (OEC, 2022)

La demanda nacional por joyas sigue las tendencias globales, puesto que Chile es un país con alto flujo comercial, el CAGR del mercado de las joyas en el país tiene una estimación hasta el año 2032 del 5.7%, lo que indica un crecimiento atractivo para los actuales competidores y una oportunidad de entrar al mercado para quienes se interesen. (Informes de expertos, 2023)

El mercado de las joyas de plata específicamente ha tenido éxito y se ha posicionado como uno de los tipos joyerías favoritas gracias a su relación calidad precio, que combina aspectos como

estética, durabilidad y accesibilidad para todos los públicos en comparación con otros metales precisos como el oro, permitiendo que existan precios competitivos entre los distintos estilos de joyería que, en este caso, son muy versátiles. Sin embargo, aun existiendo un mercado establecido con tendencias positivas en el país, en ciudades como Iquique existe una notable escasez de información, permitiendo que se pueda hacer algo al respecto para complementar el mercado local.

- **Oportunidad de negocio**

Actualmente en Iquique no existe un mercado de joyas de plata tan desarrollado como en las zonas más centrales de Chile, esto significa que las tendencias, la variedad de opciones y novedades son escasas, la oferta actual se encuentra en productos básicos, ofrecidos por joyerías convencionales sin una inversión en innovación, lo que provoca que haya un mercado con una competencia poco dinámica que no beneficia al cliente respecto a poder elegir donde comprar por las características positivas del lugar. Este espacio vacío que se genera en la oferta impide satisfacer una demanda que va al alza, lo que en consecuencia no permite que los potenciales consumidores puedan gozar de una experiencia de compra óptima que combine calidad, innovación y variedad en los diseños. Iquique es una ciudad con gran movimiento económico, esta ciudad es famosa por su clima tropical, sus playas y por su Zona Franca (ZOFRI) que genera alta demanda comercial, haciéndola una ciudad con movimiento constante de residentes y turistas, lo que podría ser favorable para una joyería que sepa aprovechar esta oportunidad con una correcta planificación.

Otro aspecto importante para la investigación es la escasez de información específica sobre el mercado local, generando que se vuelva un desafío significativo para aquellos emprendedores que tengan interés en rubro. Aspectos relevantes como el tamaño del mercado, el perfil y las preferencias de compras de los consumidores, las estrategias efectivas de marketing no han sido lo suficientemente investigados dentro del mercado local. Esto genera un vacío que conlleva a la incertidumbre para quienes desean implementar un proyecto con una correcta complementación de las distintas áreas propias de un negocio, ya que no saben cuán aceptada podría ser su propuesta en un entorno donde la oferta de joyerías es baja, pero que sin embargo las tendencias del mercado han impulsado una demanda en aumento.

Por otra parte, las características propias de la región presentan desafíos adicionales que serán interesantes de analizar en detalle para saber qué otras consecuencias pueda significar para el



rubro, la ubicación geográfica de esta ciudad que se encuentra en el extremo norte del extenso Chile genera cambios y costes que se deben asumir dentro de la cadena logística, lo que podría afectar los precios finales de los productos, lo que lleva a una competencia mayor entre la opción local frente a la compra en línea que cada vez gana más terreno. En este mismo sentido, el desconocimiento de los costos involucrados al momento de crear una nueva empresa conforme a la ley en la región ya sea patentes municipales, permisos específicos del rubro y obligaciones tributarias, son piedras en el camino de los emprendedores que limitan la capacidad de proyección en el futuro y crean inquietudes en ellos.

La falta de conocimiento por parte de los consumidores en conjunto de la escasez de una oferta consolidada en este mercado, no solo afecta a los consumidores que se debe limitar a observar piezas con diseños exclusivos, en tendencia y de calidad por redes sociales, dejándoles como única solución la compra en línea, sino que con igual importancia, representa una oportunidad con potencial para ser aprovechada y generar empleo, fomentar la diversidad del comercio local y crear dinamismo en la economía de la ciudad y de la región.

La presente investigación busca aportar a esta problemática, abordándola con un enfoque que integre los aspectos más importantes de un plan de negocios que pueda ser un aporte para cualquier interesado en el rubro, ya sea local o nacionalmente, mediante un análisis del mercado iquiqueño, el análisis de las variables económicas imprescindibles que luego puedan ser aplicadas a un plan financiero sostenible y el diseño de estrategias que puedan ser implementadas de forma innovadora, se pretende evaluar la viabilidad que presenta la implementación de una joyería de plata en Iquique. Esta investigación, además de adentrarse en los vacíos de la oferta y demanda existente, busca ser un aporte para el desarrollo económico de la región. Por medio de un proyecto que integre variables innovadoras de calidad, diseño y accesibilidad con foco en las necesidades y expectativas de los clientes del presente.



PARTE IV MARCO TEÓRICO

IV.1 ¿Qué es un plan de negocios?

El plan de negocios es una herramienta utilizada por muchas personas y empresas que están en busca de crear nuevos negocios de forma exitosa, es por esto que se utiliza previo al desarrollo para conocer las implicancias y los resultados que puedan tener las ideas que en las mentes se ven muy brillantes, para conocer cómo serían en la realidad.

Planear: La palabra planear hace alusión a la toma de decisiones anticipadas para llegar a un objetivo en específico en el futuro, la planeación es “la base de todas las funciones gerenciales que consiste en seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados.” (Koontz, Weibrich y Cannice. 2012, Pag. 108)

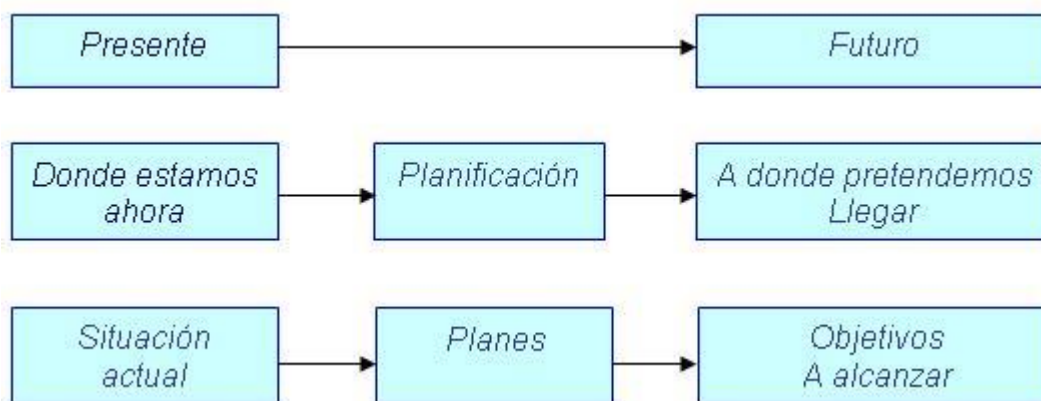
Un plan de negocios puede ser aplicado por cualquier persona o institución que esté en búsqueda de crear nuevas ideas de negocio para su beneficio y existen distintas complejidades según el nivel de investigación y detalle al cual se quiera llegar, la utilización de esta herramienta es primordial a la hora de evaluar la solidez de las ideas, ya que existen muchos escenarios y factores que serán decisivos a la hora de querer abrir un nuevo negocio, acá entran factores como el de administración, geográfico, económico, legal y político. Un plan de negocios será útil para tomar todos estos factores y ver qué impacto tendrán en nuestra idea, en donde luego del todo desarrollo, nos guiaremos principalmente por un número, el cuál entregará la información de la rentabilidad o pérdida que obtendremos en nuestro proyecto y las conclusiones respecto a este.

Según Scarborough (2013), un plan de negocios es un mapa que incluye objetivos a corto y largo plazo, por lo que se utiliza como guía para llegar a estos mediante decisiones premeditadas, las cuales finalmente crearon una estrategia de acción.

La autora Costa (2007), señala que la planificación es la función principal de la administración, pues sirve como justificación de las otras funciones administrativas. Por otro lado, indica que esta función ayuda a fijar los objetivos a cumplir y las acciones necesarias para lograrlo de manera anticipada, es por esto que, define el concepto de planificación como un marco teórico que servirá

de apoyo para las acciones que se deberán llevar a cabo en un futuro, en donde se definen objetivos y planes detallados para conseguirlos de manera eficaz. Mediante la herramienta de planificación se determina el futuro del proyecto, se responde a las preguntas: ¿Qué se debe hacer? ¿Cómo se debe hacer? ¿Cuándo se debe hacer? y ¿En qué orden se debe hacer? lo cual ilustra la **Figura 1**.

Figura IV.1: Las premisas de la planificación.



Fuente: Costa, S. La Planificación.

Longenecker propone una estructura de plan de negocios, la que permite un enfoque sistemático y detallado para la creación y desarrollo del plan de negocios. Esta metodología se organiza en diez secciones, cubriendo desde la definición del negocio y el análisis de la industria, hasta la planificación financiera, garantizando que se aborden todos los aspectos críticos para la viabilidad del proyecto. Tal como se observa en la **Figura 2**.

Figura IV.2: Tabla de contenidos para un plan de negocios.

I	RESUMEN EJECUTIVO
II	LA INDUSTRIA, CLIENTES META Y COMPETENCIA
III	LA EMPRESA
IV	EL PLAN DE MARKETING
V	EL PLAN DE OPERACIONES
VI	EL PLAN DE DESARROLLO
VII	EL PLAN DE CRECIMIENTO
VIII	EL EQUIPO
IX	EL PLAN FINANCIERO
X	APÉNDICES

Fuente: Longenecker, J. Administración de pequeñas empresas.

Otra estructura de plan de negocios es la sugerida por Weinberger, quien sugiere distintos formatos tanto para empresas en marcha como para nuevas empresas como se observa en la figura 3. Para empresas ya establecidas la autora sugiere una introspección de las herramientas que se poseen, estrategias de crecimiento y análisis externo, mientras que para nuevos proyectos se opta por darle enfoque a la formulación de la idea de negocio y la oportunidad que esta busque aprovechar. En ambas circunstancias está contemplado el análisis del mercado, de la competencia y el plan financiero, ya que son etapas fundamentales para cualquier plan de negocios sin importar el tipo. Finalmente, esta estructura es complementaria a la propuesta por Longenecker, puesto que integra tanto cualidades estratégicas como operativas, las cuales son necesarias a la hora de implementar un plan de negocios de manera exitosa.

Figura IV.3: Estructura de planes de negocios para empresas.

PLAN DE NEGOCIOS PARA EMPRESA EN MARCHA (GERENTE)	PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA NUEVA EMPRESA (INVERSIONISTA O GERENTE)
Resumen ejecutivo	Resumen ejecutivo
Descripción de la empresa: • Historia de la empresa • Análisis de la industria • Productos y servicios ofrecidos • Estados financieros • Equipo gerencial	Formulación de idea de negocio Análisis de la oportunidad Presentación del modelo de negocio
	Análisis del entorno
Descripción de la competencia, de la posición competitiva y del mercado objetivo.	Análisis de la industria, del mercado y estimación de demanda
Planeamiento estratégico • Análisis FODA • Estrategias de crecimiento y expansión • Alianzas estratégicas	Planeamiento estratégico • Análisis FODA • Visión • Misión • Objetivos estratégicos • Estrategia genérica • Fuentes de ventajas competitivas • Alianzas estratégicas
Estrategias de marketing y ventas	Plan de marketing
Análisis de la infraestructura	Plan de operaciones
Rediseño de estructura y cambios en la gestión de la empresa	Diseño de la estructura y plan de recursos humanos
Modelo financiero	Proyección de los estados financieros
Evaluación financiera	Evaluación financiera
Conclusiones y recomendaciones	Conclusiones y recomendaciones
Anexos	Anexos

Fuente: Weinberger, K. Plan de negocios.

“Cada emprendedor e inversionista requiere un plan de negocios particular y por ello, el empresario debe ser capaz de definir cuál es la mejor estructura, en función a la solicitud de cada destinatario, audiencia o público demandante.” (Weinberger, 2009, Pag. 43)



IV.2 Elementos de un plan de negocios

IV.2.1 Resumen ejecutivo

Es una sección clave dentro de un plan de negocios, su función es captar la atención de quienes lean o se encuentren interesados en el proyecto, debe comunicar de forma precisa y clara los elementos más relevantes del negocio, en otras palabras, proporciona una visión general y atractiva del proyecto, persuadiendo al lector a conocer la idea en su totalidad.

El principal objetivo de un resumen ejecutivo es entregar una visión breve de la oportunidad que se está aprovechando, el concepto de negocio, la salud del mercado en el cual está inserto y la ventaja competitiva con la que se trabajará. También, habla sobre cuáles son los resultados financieros obtenidos en la proyección ejecutada en el plan de negocios y da las razones de por qué el negocio presentado tendrá éxito y será sostenible en el tiempo si se desea llevar a cabo.

Según Weinberger (2009) se deben contestar las siguientes preguntas para llegar a un resumen ejecutivo completo:

- ¿Cuál es la razón social de la empresa?
- ¿Cuál es la estructura empresarial?
- ¿En qué tipo de negocio o sector se desarrollará la empresa?
- ¿Cuáles son las necesidades que la empresa piensa satisfacer?
- ¿Cuáles son los productos y/o servicios que la empresa proyecta ofrecer para cubrir dichas necesidades?
- ¿Quiénes son los clientes, competidores y usuarios de los bienes o servicios ofrecidos?
- ¿Cuál es el modelo de negocio que la empresa piensa desarrollar para cumplir con sus objetivos?
- ¿Cuáles son los resultados económicos y financieros proyectados?
- ¿Cuáles son las razones económicas, sociales, técnicas y/o ambientales que harán exitosa y sostenible la empresa?
- ¿Cuáles son los impactos positivos y negativos de su empresa /producto o servicio en la sociedad?



Por último, es importante recordar que un resumen ejecutivo se realiza una vez el plan de negocios esté en su etapa final, puesto que en él habrá información obtenida durante la ejecución del plan.

IV.2.2 Descripción de la empresa

La descripción de la empresa es una sección que entrega una imagen general de la organización con antecedentes acerca de la identidad, orígenes y fundamentos de la idea de negocios. En su contenido habrá información relevante como su nombre, equipo de trabajo, estructura legal, misión y visión, antecedentes que ayudarán al lector a comprender cómo nace la idea y cuál es su rumbo.

“Ya sea que la empresa está en marcha o no, todo plan de negocios tiene un origen y parte de una motivación personal o grupal. Así, el documento que describe la idea de negocio debe incorporar un poco de historia: cómo nació la idea, desde cuándo existe, qué motivó su creación, y los hechos más importantes que hayan transcurrido durante su desarrollo y evolución” (Weinberger, 2009, Pag. 46)

Según Longenecker (2012), al redactar esta sección del plan de negocios, se deberán responder las siguientes preguntas:

1. ¿Cuándo y dónde iniciará la empresa?
2. ¿Cuál es la historia de la empresa?
3. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
4. ¿Qué cambios se han realizado en la estructura o propiedad de la empresa?
5. ¿En qué etapa de desarrollo se encuentra la empresa —por ejemplo, en la fase inicial o en la fase de línea completa de producto?
6. ¿Qué se ha logrado hasta ahora?
7. ¿Cuál es la habilidad distintiva de la empresa?
8. ¿Cuál es la naturaleza y actividad básicas de la empresa?
9. ¿Cuál es el producto o servicio primario?
10. ¿A qué clientes se atenderá?

IV.2.3 Análisis del entorno

El análisis del entorno es clave para la generación de un plan de negocios, este proporcionará una visión global de los factores externos más relevantes que están relacionados con el proyecto en desarrollo, por lo que se debe tener claridad de cuáles son y de qué manera podrían afectar a este en un futuro, para así saber si el proyecto es viable o cómo actuar en caso de algún imprevisto.

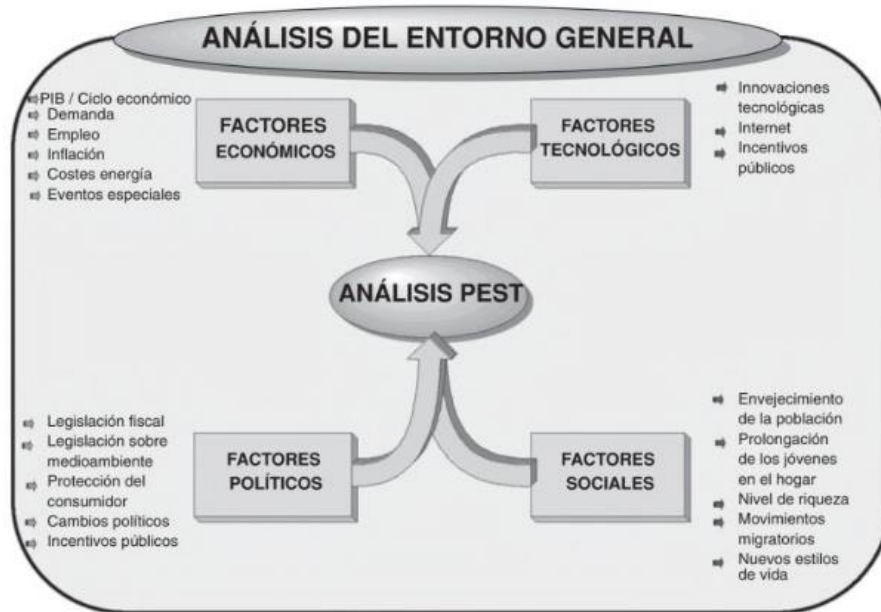
La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. Nuestra recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (Martínez y Milla, 2012, Pag. 34)

El análisis PEST indaga en cuatro áreas claves que pueden influir de forma directa en el desarrollo de un negocio. Estos son factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos. Tal como lo ilustra la **Figura 4**.

- **Factores políticos:** estos comprenden las políticas del país, regulaciones fiscales e impuestos a los cuales el rubro está sometido. Cada empresa debe adaptarse a las políticas que puedan tener efecto sobre la operación y el crecimiento de un negocio.
- **Factores económicos:** Abarca variables como las fluctuaciones en los ciclos económicos, tasa de interés, inflación y PIB. factores que tienen efecto sobre la economía de las personas, lo que finalmente provoca cambios en la demanda.
- **Factores sociales:** estudia las inclinaciones demográficas como cambios en el estilo de vida, movimientos migratorios, valores culturales, en otras palabras, el comportamiento de los consumidores junto a los cambios en las tasas de natalidad o envejecimiento de la población tiene un impacto en la forma en que los negocios ofrecen sus productos.
- **Factores tecnológicos:** estos factores analizan las tendencias y cambios en la tecnología utilizadas en las distintas industrias, las empresas deben mantenerse a la vanguardia adoptando nuevas tecnologías para mantenerse en una posición competitiva

El análisis PEST según Weinberger es fundamental para identificar tanto amenazas como oportunidades en el entorno, lo que termina por permitir que las empresas puedan anteponerse a cambios inesperados y ajustar las estrategias utilizadas en función de estos cuatro factores.

Figura IV.4: Análisis del entorno general.



Fuente: Martínez y Milla. Análisis del entorno.

IV.2.4 Plan de marketing

El plan de marketing es clave dentro de los planes de negocios, según autores como Longenecker y Weinberger este debe ir bajo la estructura de las 4P del marketing mix, siendo esta la forma más habitual de abordar un plan de marketing.

La mezcla de las 4P del marketing hace énfasis en las áreas que una estrategia de marketing debe abordar para estar completa; Decisiones acerca del producto o servicio que lo vuelven un satisfactor de necesidades. Respecto a la distribución o plaza, es lo que concierne a las actividades ligadas a la entrega de los productos a los clientes. Las decisiones de fijación de precios que lograrán llegar a un valor en equilibrio que sea aceptable por el cliente y entregue un beneficio razonable para el comerciante. y por último, todas las actividades que tengan relación con la promoción de los productos hacia los mercados objetivos de forma exitosa.

Esta mezcla de marketing de las “4 P” enfatiza las áreas que la estrategia de marketing de una empresa debe abordar: 1) decisiones de producto que transformarán la idea básica de producto o servicio en un conjunto de satisfactores, 2) plaza, también llamada distribución, son las actividades concernientes a la entrega del producto a los clientes, 3) decisiones de fijación de precios que establecerán un valor de intercambio aceptable sobre el producto o servicio totales y 4) actividades promocionales que comunicarán la información necesaria a los mercados meta.

- **Producto:** Representa el bien o servicio que será ofrecido al cliente. Para Longenecker, es importante sus características únicas como beneficios que este entrega o su nivel de calidad.
- **Precio:** Sirve para determinar el valor del producto que se ofrecerá, dejando claro la estrategia a utilizar, tomando en cuenta factores como la competencia, demanda y los costos asociados. Weinberger enfatiza en la importancia de evaluar la percepción de los consumidores al precio fijado en comparación con la competencia del sector.
- **Plaza:** Implica dónde y cómo serán ofrecidos los productos del negocio. Tanto Weinberger como Longenecker sugieren la utilización de los canales físicos como en línea para maximizar la visibilidad de la marca y lograr llegar a un público más amplio.
- **Promoción:** Se refiere a la forma en que la marca se comunica indirectamente con los clientes, dejando claras las ventajas asociadas de este, mientras más eficiente sea esta comunicación, mayor número de ventas se lograrán.

IV.2.5 Plan de operaciones

El plan de operaciones señala cuál será el funcionamiento en el día a día de la empresa para poder lograr los objetivos a corto y largo plazo que se fijen en un inicio. Para autores como Longenecker (2012), el plan de operaciones debe cubrir los procesos fundamentales de cualquier negocio, es decir; la obtención de insumos mediante proveedores, la producción, la logística, la gestión de los inventarios y la gestión del capital humano necesario para cubrir dichas tareas.

En adición, es importante que esta sección del plan de negocios incluya un análisis de quienes proveerán a la empresa de los materiales e insumos que luego serán utilizados para la producción, la calidad de los productos que serán entregados a los clientes tiene directa relación con ello, esto



también será un factor de éxito para el negocio y formará la imagen de la empresa (Terragno y Lecuona, 2006)

Weinberger (2009) añade que el plan de operaciones debe incluir un análisis detallado de cómo será gestionada la capacidad productiva, las tecnologías y los sistemas de control de calidad de la empresa. Es de suma importancia llevar un orden en cuanto a los procesos, para hacerlos lo más eficientes posibles, de esta manera lograr reducir costos y amparar por el funcionamiento continuo de las operaciones.

Un plan de operaciones correctamente ejecutado ayudará a anteponerse a imprevistos que puedan surgir durante la marcha y crear soluciones que permitan utilizar los recursos disponibles de forma eficiente.

Finalmente hay que añadir que el plan de operaciones no solamente es importante para la organización interna de la empresa, sino que resulta valioso para los inversores o potenciales inversores de la misma, ya que entrega una visión de cómo serán administrados los recursos, cuestión que es decisiva para el éxito de una nueva empresa.

IV.2.6 Plan de RRHH

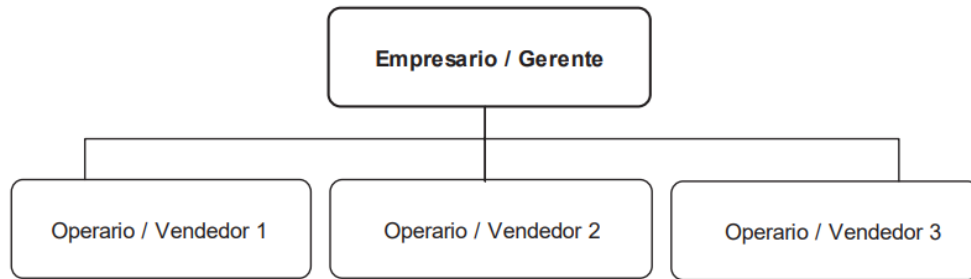
El plan de recursos humanos es esencial para cualquier plan de negocios, en este se detalla cómo será gestionado el equipo de la empresa para que lleguen a cumplir los objetivos establecidos. Según Weinberger (2009) este plan debe incluir aspectos como las principales funciones y habilidades que se requieren, los cargos necesarios, el organigrama que representa la estructura de la empresa, el proceso de reclutamiento a utilizar, las políticas de retención y motivación y el presupuesto para las remuneraciones del personal.

Gómora (2017) menciona que la gestión del capital humano debe ser considerada como un proceso continuo. Esto incluye la selección del personal, su correcta capacitación, evaluación del desempeño y el manejo de las relaciones laborales. Por otro lado la autora hace énfasis en la creación de un ambiente laboral óptimo, en donde los empleados se sientan cómodos y valorados, esto a su vez puede lograr una mejora en su desempeño y productividad.

Un buen plan de recursos humanos garantiza que se contará con el personal adecuado para operar con eficiencia y lograr las metas a largo plazo.

A continuación, se muestra una imagen que ilustra el organigrama de una pequeña empresa:

Figura IV.5: Organigrama para una pequeña empresa.



Fuente: Weinberger, K. Plan de negocios.

IV.2.7 Plan financiero

El plan financiero es una de las secciones más relevantes de un plan de negocios, ya que este determinará si el proyecto es viable económicamente o no. Para Weinberger (2009) esta proyección entrega una visión clara de la gestión de los recursos económicos de cada empresa, ayudando a los gerentes a controlar sus ingresos, gastos y utilidades futuros. lo que no solo permite tomar decisiones de forma segura, sino que también tiene importancia al momento de atraer inversores, quienes querrán asegurar rentabilidad en proyectos seguros y con proyecciones positivas en un periodo de tiempo determinado.

“Los estados proforma, que son proyecciones de los estados financieros de la empresa se presentan para por lo menos tres años y de preferencia hasta cinco. Lo más adecuado es que los pronósticos incluyan balances generales, estados de resultados, estados de flujos de efectivo por cada uno de los tres a cinco años siguientes, así como presupuestos de efectivo mensuales para el primer año y trimestrales para el segundo y tercer años. Es vital que las proyecciones financieras estén sustentadas en supuestos sólidos y explicaciones de cómo se determinaron sus cifras.” (Longenecker, 2012, pág. 179)

Siguiendo con la definición del autor Longenecker, también menciona que es crucial comprender los factores que fomentan la rentabilidad de un negocio

1. El monto de las ventas
2. El costo de los productos



3. Los gastos operacionales
4. Los gastos financieros
5. Impuestos

El plan financiero bien ejecutado debe contemplar escenarios pesimistas y optimistas, con el fin de ofrecer una visión holística de la situación futura de la empresa. Además de proveer una base segura para la gestión del negocio, un plan financiero actúa como indicador del éxito que una empresa puede llegar a obtener, su rol no debe subestimarse, puesto que es vital para el crecimiento y la sostenibilidad de una empresa.

IV.2.8 Conclusiones

Las conclusiones son un elemento crucial que entrega de manera sintetizada los principales descubrimientos y resultados obtenidos a lo largo del desarrollo del plan de negocios. Su objetivo es destacar los puntos más relevantes que fueron analizados, entregando una síntesis clara de la viabilidad y el futuro del proyecto. Para Weinberger (2009), deben tener un enfoque en crear una coherencia entre los recursos disponibles y los objetivos estratégicos, permitiendo que exista claridad en cuanto a cómo llevar a cabo el plan.

“Es Importante diferenciar entre un resumen ejecutivo y las conclusiones de un plan de negocios. Lo que el primero hace es entregar un resumen de los temas tratados en el trabajo, mientras que el segundo es más bien subjetivo, dejando la interpretación para el lector del documento. Esta sección es esencial para el llamado a la acción del destinatario del plan de negocios, esto puede ser para comprar, invertir o aprobar. Se incluyen datos e información interesante como la clientela, capital humano y mercado en el cual se estará inserto. Las conclusiones deben ser concisas y creadas tomando en cuenta para quién va dirigido el desarrollo del trabajo. También es importante que sean contundentes y claras en cuanto a datos, dado que algunas personas pueden no detenerse a leer cada investigación del plan de negocios, pero sí tomará atención a las conclusiones de este. Por tal razón, hay una alta posibilidad de cautivar al lector mediante esta sección.” (Terragno y Lecuona, 2006. Pág. 15)



IV.3 ¿Qué es una joya?

Las joyas pueden definirse como un accesorio estético que puede venir en distintas formas, tamaños y colores, las más comunes son los collares y pulseras, pero existen de todo tipo como anillos, aros, piercing y más. las cuales son fabricadas principalmente de metales preciosos y pueden o no incluir piedras naturales. sus funciones varían dependiendo del objetivo que tenga cada persona al momento de adquirir una.

La autora Lisseth Bustamante define las joyas como “un arte-facto, arte-sano (hecho con arte), que puede tener un gran significado semiológico (estudio de los signos y símbolos) para una persona, los usuarios y las joyas son inseparables" (Bustamante, 2010, pág. 8). Según la autora las joyas son un complemento a la vestimenta, las cuales tienen una historia milenaria, puesto que collares que datan más de treinta mil años de antigüedad demuestran cómo está ligada la humanidad con la historia de las joyas.

IV.4 Historia de las joyas

Tal como fue señalado en la introducción de esta investigación, las joyas han acompañado al ser humano desde tiempos remotos y han ido evolucionando a la par con las civilizaciones, las técnicas se han perfeccionado, los materiales han ido aumentando de calidad y sus funciones han abarcado la simbología de poder, estatus social, conexión con la naturaleza y mera ornamentación. Sin duda hay una historia interesante alrededor de estos objetos.

- **Las primeras joyas**

Los inicios de la joyería se remontan a hace 2.500.000 años atrás en el periodo prehistórico, en donde los humanos utilizaban materiales brindados por la naturaleza para crear sus accesorios, en donde principalmente lucían objetos como dientes de animales que cazaban, con fines estéticos y de protección, como una suerte de amuletos.

Mediante las civilizaciones iban desarrollándose, las técnicas de orfebrería también lo hacían, los egipcios, mesopotámicos y griegos cumplieron con la misión de afinar las técnicas e ir sumando materiales a las producción de joyas, es aquí cuando los metales preciosos fueron apareciendo y tomando cada vez más importancia para la confección de joyas, por lo que el significado de cargar



con ellas ya no solo significaban amuletos y adornos, sino que se le dió un valor de estatus y poder, ya que no todos podían llevar metales preciosos en su cuerpo.

- **Edad media y renacimiento**

En tiempos de la edad media, las joyas adquieren principalmente un motivo inclinado a la religión y el simbolismo, era normal ver a personas de clases nobles utilizando símbolos de la religión como cruces junto a sus joyas. En este caso, se consideraba que estos objetos disponían de poderes espirituales.

La gran influencia del arte en el renacimiento tuvo efectos en el diseño y complejidad de las joyas, experimentando un notable cambio en estas, esta época se le daba un gran valor a lo estético, por lo que el enfoque estaba en esa característica además del lujo que significaba. La joyería se posicionó como una forma de manifestación artística y símbolo de poder adquisitivo. Los avances productivos como la incorporación del tallado de metales y piedras preciosas hicieron posible la creación de joyas cada vez más exclusivas debido al nivel de detalle que cargaban.

- **Revolución industrial y edad moderna**

Cambios significativos ocurrieron durante la revolución industrial con la llegada de la industrialización del mercado, los procesos de fabricación de joyas pasaron de ser en su mayoría artesanales en manos de joyeros orfebres y artesanos con producciones a baja escala a ser un producto accesible para un público mucho más amplio debido a la mecanización de los procesos productivos detrás de las joyas.

- **Producción en masa**

Un concepto importante es el de la producción en masa, la introducción de máquinas y herramientas permitieron la producción en serie de miles de piezas de joyería, por otro lado, una innovación fundamental para la industria fue la creación de la fundición, permitiendo incluir en la joyería la aleación de metales de menor calidad como el cobre y el latón con la plata y el oro, esta técnica es utilizada hasta el día de hoy para la elaboración de joyas en masa. Todas estas innovaciones del mercado vieron reflejadas como un menor costo y tiempo necesario para la realización de cada joya, haciendo a estas piezas accesibles para la clase media, ampliando así su mercado.



- **Innovación en diseños**

Con la llegada de la industrialización no solo se vio un aumento en la producción de joyas, la creación de nuevos diseños era posible para los joyeros, la puerta estaba abierta para crear nuevos patrones que hubieran sido impensados crear a manos en tiempos anteriores.

- **Era moderna**

Durante los siglos 19 y 20 en la era moderna la joyería continuó evolucionando, influenciada por los cambios económicos, artísticos y sociales de la época. Ahora la joyería tenía fines de expresión artística y personal.

- **Avances tecnológicos**

Durante el siglo 19, las técnicas de corte de piedras preciosas como los rubí y diamantes fueron perfeccionadas en manos de joyeros, esto permitió elaborar joyas con incrustaciones más complejas, de gran calidad y más brillantes. La plata esterlina cobró popularidad, consolidándose como uno de los metales favoritos para la confección de joyas, esto gracias a la maleabilidad y atractivo.

- **Las primeras joyerías de lujo**

Durante esta época, surgieron grandes empresas reconocidas en el mundo de las joyas como Cartier, Tiffany & Co. y Bulgari, destacando por la gran calidad de sus productos y la creación de diseños llamativos. Estas firmas marcaron un hito en la industria y crearon joyas que hoy en día son icónicas en la industria.

Durante la Era Moderna (siglos XIX y XX), la joyería experimentó un notable desarrollo debido a factores tecnológicos, económicos y artísticos. A partir de la Revolución Industrial, la joyería no solo se consideró un símbolo de estatus, sino también una forma de expresión artística y personal.

- **Tendencias contemporáneas**

En la actualidad, la personalización de las joyas y el interés por la sostenibilidad son tendencias clave. Se ha incrementado el uso de materiales reciclados, diamantes creados en laboratorio y prácticas de comercio justo para una producción ética.

Este recorrido histórico muestra cómo la joyería ha evolucionado de ser un símbolo de lujo a una forma accesible de autoexpresión y diseño personalizado.

IV.5 industria de las joyas

En los últimos años, el mercado global de la joyería ha estado en constante crecimiento, debido principalmente a la demanda de países emergente que ha ido en aumento, sus consumidores han ido adoptando más esta cultura de vestir con joyas, lo que ha permitido que la industria se adentre cada vez más en estos territorios. Son dos las principales razones de este crecimiento: la tendencia que ha ido en aumento de adquirir objetos de lujo y la popularidad de las joyas personalizadas.

A nivel de países, algunos de los mayores mercados para el consumo de joyas vienen representados por India, China y Estados Unidos, quienes en su conjunto representan ventas por unos 192 mil millones de dólares. Una de las razones de por qué estos países lideran esta industria es debido a la importancia cultural que representan las joyas en sus territorios, las joyas fabricadas con metales preciosos como el oro y la plata son altamente demandadas. Por otro lado, el uso de joyas en la moda se ha vuelto una tendencia entre las personas jóvenes. (Centro de investigación de economía y negocios globales, 2022)

A medida que las industrias evolucionan, cada vez se incorpora más la venta en línea, las grandes empresas han aumentado su presencia digital, un cambio que impacta de forma positiva en las ventas, ya que de esta manera capturan mayor porcentaje del mercado. Se espera que para el año 2025 el mercado en línea de las joyas signifique un aproximado del 20% de las ventas totales, cifra que irá cada vez más en aumento. A pesar de esto, la experiencia de compra en una tienda física seguirá siendo la preferida por los usuarios. En búsqueda de una visión hacia el futuro cada vez más computarizado, las joyerías deberán buscar la manera de llevar la experiencia de compra física a la digital.

Sin duda los avances tecnológicos y la preocupación ambiental está transformando la industria de las joyas, permitiendo que las marcas puedan atender las demandas de los consumidores cada vez exigen productos más éticos. Se espera que para el 2025 las ventas totales de joyería se encuentren influenciadas entre un 20 a 30% por las consideraciones de sustentabilidad. Lo que puede verse como un desafío que abre nuevas oportunidades para que las empresas agreguen valor a sus productos a la vez que son sustentables. (Becker, Berg, Harris & Thiel. McKinsey, 2021)



Otro modelo de negocio sustentable adoptado últimamente por pequeñas y grandes empresas de joyería es la economía circular de joyas, permitiendo a los clientes rediseñar joyas antiguas, ya sea creando una nueva o adaptando una antigua. Este enfoque abre la posibilidad de crear joyas innovadoras con metales y piedras de segunda mano. Por otro lado, mediante esta estrategia, las empresas además de atender las demandas de los nuevos consumidores podrán diferenciarse de su competencia en un mercado que premia la innovación.

Esta visión global permite observar que el mercado de las joyas no solamente es extenso y diverso, sino que su crecimiento es constante y logra adaptarse a las nuevas tendencias y tecnologías que su público demanda. La industria de la joyería se encuentra presente en sectores de lujo y de moda accesible para todos.



PARTE V PLAN DE NEGOCIOS

V.1 Descripción de la empresa

Este proyecto tiene sus inicios en la pandemia del Covid 19, en donde se creó un pequeño emprendimiento de joyas de plata, el cual hasta la actualidad ha crecido de forma lineal, generando ganancias económicas interesantes. Con el objetivo de seguir explotando y creciendo en ese mercado es que se busca dar un paso más grande, creando la empresa “**Joyas Plata Andina**” de la mano de un local físico el cual estará ubicado en Iquique.

Esta empresa tiene como finalidad la comercialización de una amplia gama de joyas como collares, pulseras, anillos, aros y colgantes para todos los gustos del mercado. Además, se busca tener un enfoque en ofrecer un servicio completo, participando en el asesoramiento de los clientes para que puedan elegir la opción que más se ajuste con sus preferencias, de esta manera se mantendrá a los clientes contentos y fidelizados. Otra característica de esta joyería es que se mantendrá a la vanguardia en cuanto a las tendencias del mercado, asegurando exclusividad para todos quienes compren. Por último, la calidad de las joyas que se comercializarán será la mejor, esta es una característica por la cual se busca destacar y ser reconocidos en el mercado local.

Los clientes de esta empresa abarcan un amplio rango, el cual está compuesto por hombres y mujeres que oscilan entre los 18 a los 50 años, quienes gustan de combinar sus looks con complementos únicos. En su gran mayoría serán habitantes de la ciudad de Iquique, aunque gracias a las ventas en línea también habrá clientes de otras comunas de Chile.

- **Misión y visión del proyecto**

Misión: “Nuestra misión es ofrecer joyas de la mejor calidad y destacar en cuanto a variedad de diseños que representan el estilo de cada uno de nuestros clientes. Estamos comprometidos con brindar una experiencia de compra única mediante la calidad de nuestro servicio. Buscamos ser una marca que refleje confianza y exclusividad, siendo un complemento al estilo de cada persona”

Visión: Ser reconocidos como la joyería mejor valorada de la ciudad, famosa por la amplia variedad de productos con la mejor calidad del mercado.

Las metas que tiene Joyas Plata Andina en el mediano plazo son incrementar la variedad de opciones de para los consumidores en cuanto a materiales, es decir introducir nuevas joyas hechas principalmente de oro y añadir servicios de personalización de joyas mediante el grabado y la creación de joyas mediante orfebres. También se buscará en el largo plazo abrir nuevas sucursales en otras comunas de la región como Alto Hospicio y Pozo Almonte.

La atención en Joyas Plata Andina se hará de forma presencial en la sucursal física y también en línea mediante redes sociales, en ambas opciones existirá una atención y asesoramiento personalizado, con la finalidad de cuidar una de las fortalezas de la marca, la atención al cliente. Para esto se requerirá de un equipo con los conocimientos en el mundo de la joyería y habilidades de comunicación necesarias, las cuáles serán entregadas mediante una correcta capacitación previa.

V.2 Análisis del entorno

V.2.1 Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia permitirá reconocer quienes son los principales participantes del mercado de la joyería en Iquique, permitiendo obtener información acerca de sus características claves y conociendo si son competencia directa o indirecta.

V.2.1.1 Identificación de los principales competidores

1. Joyería Isis

- **Ubicación:** Dentro del supermercado Unimarc en la calle Francisco Bilbao, Iquique.
- **productos:** Collares, colgantes, aros y anillos de plata para un público femenino. También ofrecen joyas bañadas en oro.
- **Canales de venta:** Presencial en local físico.
- **Puntos fuertes:** Está ubicada en el sector sur, siendo esta la única joyería de este lado de la ciudad y en su local exhiben joyas que se ven llamativas para quienes pasan por fuera.
- **Puntos débiles:** A pesar de estar dentro de un supermercado, este no tiene un alto flujo de gente, por lo que tiene poca visibilidad. Además, sus redes sociales y página web no tienen ningún uso, las personas solo pueden saber de ella entrando al supermercado.

2. Joyería Amas & Amas

- **Ubicación:** Primer nivel del Mall Plaza Iquique
- **productos:** Todo tipo de joyas de plata, desde Collares a colgantes para un público variado, juvenil y adulto.
- **Canales de venta:** Presencial en local físico.
- **Puntos fuertes:** Su ubicación es excelente, ya que este centro comercial es uno de los más concurridos en la ciudad, el tamaño del local es grande y tiene una estética llamativa, además de que exhiben joyas en su frontis.
- **Puntos débiles:** No cuentan con redes sociales ni página web, por lo que solo se puede saber de ellos yendo al lugar.

3. Joyas Nina

- **Ubicación:** Obispo Labbé 1268
- **productos:** Joyas de plata con otros materiales como cuero, piedras y perlas para un público principalmente femenino de edad alta.
- **Canales de venta:** Presencial en local físico.
- **Puntos fuertes:** Buena ubicación, se encuentra relativamente cerca del centro en donde hay un alto nivel de concurrencia. Ataca a un nicho específico de clientes.
- **Puntos débiles:** No cuentan con redes sociales y tienen una página web muy desactualizada, por lo que solo se puede conocer la tienda pasando por su local.

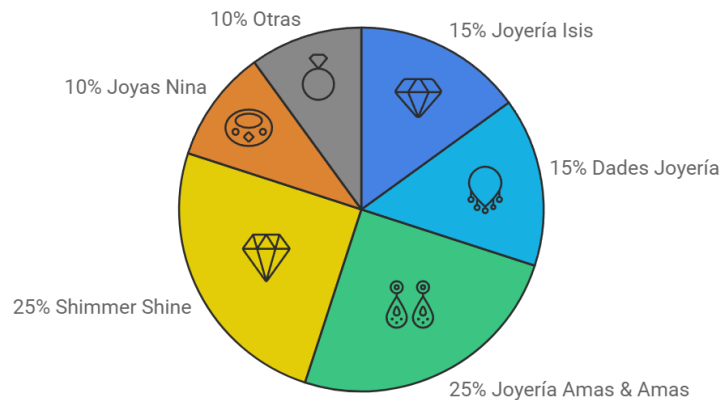
4. Dades Joyería

- **Ubicación:** Feria persa de Iquique
- **productos:** Collares, pulseras, anillos, aros y dijes de plata en tendencia para un público juvenil. También ofrecen relojes y joyas de oro.
- **Canales de venta:** Presencial en local físico e Instagram.
- **Puntos fuertes:** Su local es llamativo, ya que tiene variadas joyas en exhibición, lo que permite que las personas se acerquen a mirar, también ofrecen servicio de grabado láser en joyas y confección de joyería a pedido.
- **Puntos débiles:** A pesar de encontrarse en pleno centro de Iquique, esta feria es poco concurrida debido al poco atractivo que tiene y malas condiciones de las instalaciones. Además, no cuentan con página web y sus redes sociales tienen poco movimiento.

5. Shimmer Shine

- **Ubicación:** Latorre 901
- **productos:** Collares, pulseras, anillos, aros y dijes de plata clásicas con una gran variedad de modelos para un público femenino y masculino principalmente juvenil y adulto.
- **Canales de venta:** Presencial en local físico.
- **Puntos fuertes:** Su ubicación es muy buena, ya que se encuentran en una de las calles más concurridas del centro de Iquique, en donde hay mucho comercio. Su local es de un buen tamaño en donde exhiben una gran variedad de ejemplares en sus vitrinas, lo que lo hace llamativo.
- **Puntos débiles:** Cuentan con una página de Instagram la cual está inactiva además de tener poco atractivo. No cuentan con página web ni publicidad la cual atraiga a más clientes.

Gráfico V.1: Distribución del mercado de las joyerías en Iquique



Fuente: Elaboración propia.

En conclusión, la competencia en este mercado tiene un gran déficit en cuanto al uso de redes sociales y marketing digital, dos herramientas que son importantes para las ventas actualmente, ya que se puede dar a conocer la marca y llegar a nuevos clientes. Tomando en cuenta el enfoque que tiene Joyas Plata Andina con el uso de herramientas digitales, esto se convierte en una oportunidad de crecimiento. Por otro lado, la ubicación también es un punto relevante, puesto que solamente joyería Isis se encuentra en el sector sur de la ciudad, pasando a ser la única competencia por ubicación geográfica. Finalmente, las dos joyerías que logran destacar por su variedad de

productos y buena ubicación son Shimmer Shine y Amas & Amas, las cuales serían los competidores más fuertes de Joyas Plata Andina.

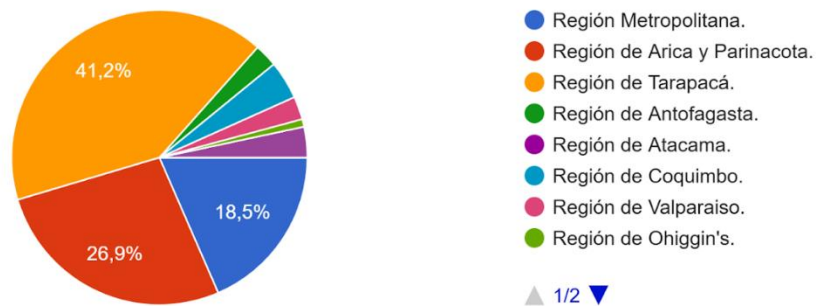
V.2.2 Análisis de la demanda actual y futura

Para la realización del análisis de la demanda se creó una encuesta la cual fue difundida durante septiembre y octubre del 2024, obteniendo un total de 119 respuestas. La encuesta constó de 11 preguntas con relación a las preferencias y el comportamiento de compra de las personas respecto a las joyas de plata. A continuación, se muestran las preguntas junto a sus resultados mediante distintos gráficos.

Gráfico V.2: Pregunta 1 de la encuesta.

¿Cuál es tu región de residencia?

119 respuestas



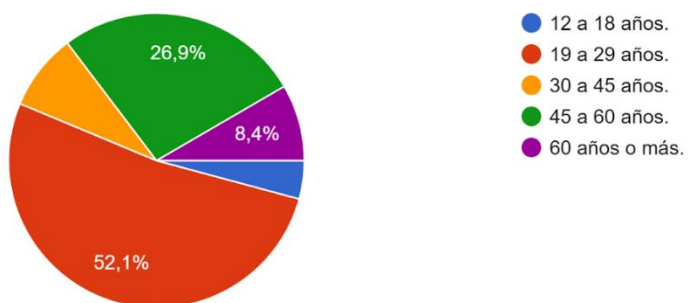
Fuente: Google forms.

La región con mayor cantidad de respuestas es la región de Tarapacá en donde se encuentra la comuna de Iquique, la cual será donde estará ubicada la joyería. En segundo y tercer lugar se encuentran la región de Arica y Parinacota y la región Metropolitana respectivamente.

Gráfico V.3: Pregunta 2 de la encuesta.

¿Cuál es tu rango de edad?

119 respuestas



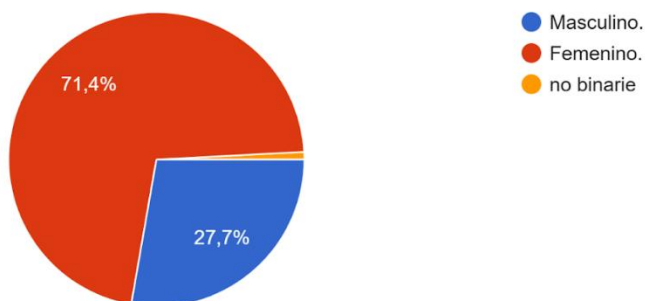
Fuente: Google forms.

Casi un 70% de las respuestas fueron hechas por personas que se encuentran en el rango de edad del público objetivo de la joyería, esto ayuda a que la representación sea más real.

Gráfico V.4: Pregunta 3 de la encuesta.

¿Con qué género te identificas?

119 respuestas

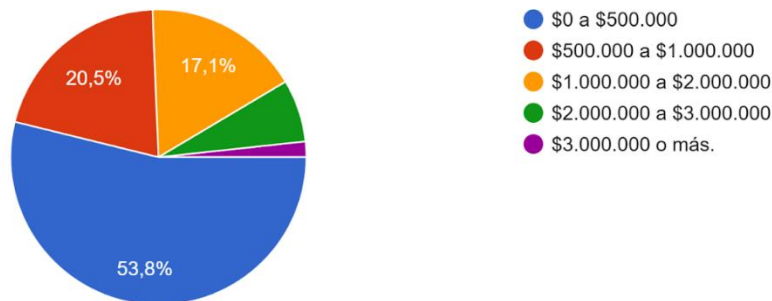


Fuente: Google forms.

Gráfico V.5: Pregunta 4 de la encuesta.

¿Cuál es tu nivel de ingresos mensual?

117 respuestas

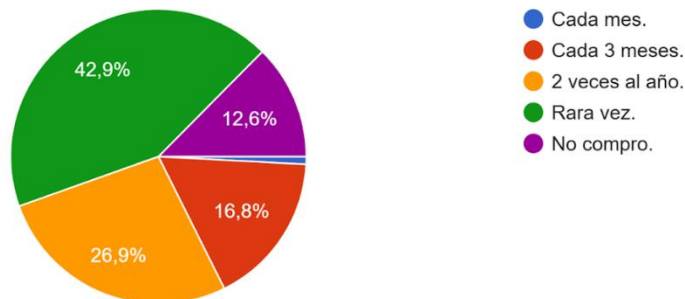


Fuente: Google forms.

Gráfico V.6: Pregunta 5 de la encuesta.

¿Con qué frecuencia sueles comprar joyas de plata? (Para tí o para otra persona).

119 respuestas



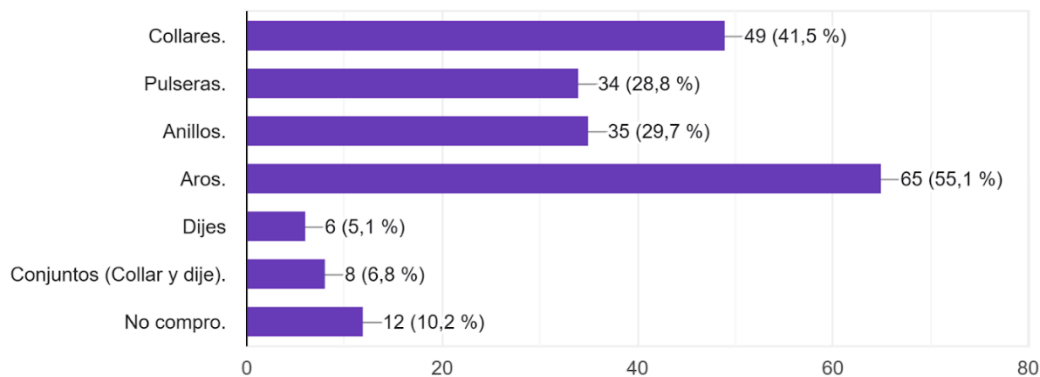
Fuente: Google forms.

Estos datos serán útiles para crear una proyección de la cantidad de ventas mensuales que puede tener la joyería.

Gráfico V.7: Pregunta 6 de la encuesta.

¿Qué tipo de joyas compras con mayor frecuencia? (Selecciona máximo 2 respuestas).

118 respuestas



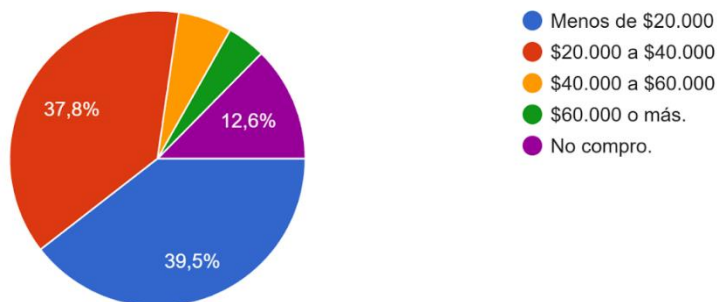
Fuente: Google forms.

La preferencia del tipo de joyas que más se compran en el mercado es clave a tener en cuenta al momento de comprar los productos que se venderán en la joyería. Los aros son el producto favorito de las personas seguido por los collares, mientras que los dijes, ya sea en solitario o en conjuntos son los menos buscados.

Gráfico V.8: Pregunta 7 de la encuesta.

¿Cuánto gastas en promedio al momento de comprar joyas de plata?

119 respuestas



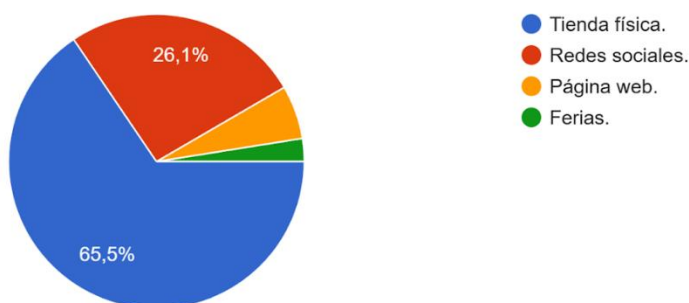
Fuente: Google forms.

Se observa que hay un porcentaje de personas similar que gastan menos de \$20.000 y entre \$20.000 y \$40.000 en joyas de plata. Por otro lado, la minoría gasta más de \$60.000 en estas. Estos datos serán útiles al momento de calcular el ticket promedio, lo que se usará para proyectar las ventas futuras.

Gráfico V.9: Pregunta 8 de la encuesta.

¿Por cuál medio prefieres comprar joyas de plata?

119 respuestas



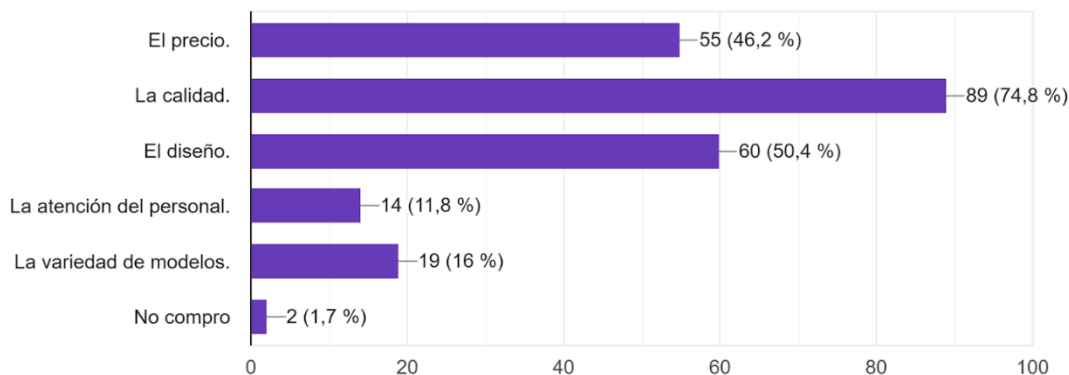
Fuente: Google forms.

A pesar de la digitalización del mercado en general, las joyas siguen siendo un producto que la gente prefiere comprar de forma presencial, esto valida la idea de la importancia que tiene el marketing para dar a conocer el local en la comunidad Iquiqueña. Además, el mostrar las joyas físicamente genera mayor interés por parte de la gente. Aparte de esto, la venta en línea sigue siendo un canal que acapara gran cantidad de personas y que puede tomar más mercado en un futuro, es por esto que contar con presencia en estos medios es relevante y no se debe descuidar.

Gráfico V.10: Pregunta 9 de la encuesta.

¿Qué es lo más importante al momento de comprar joyas de plata? (Selecciona máximo 2 respuestas).

119 respuestas



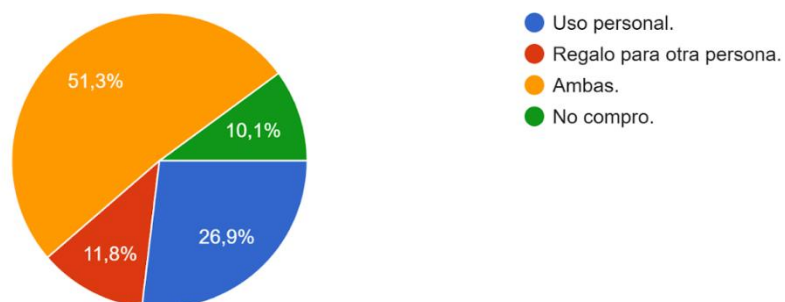
Fuente: Google forms.

Los consumidores de este mercado le dan mayor importancia a la calidad y el diseño de las joyas, aspecto importante a tomar en cuenta a la hora de elegir proveedores, puesto que aunque el precio tenga su relevancia, los compradores tenderán a pagar más por joyas de buen diseño y calidad.

Gráfico V.11: Pregunta 10 de la encuesta.

¿Por qué motivo compras joyas de plata?

119 respuestas



Fuente: Google forms.



Finalmente, quienes consumen joyas no solo lo hacen para usarlas ellos mismos, sino que existe un alto porcentaje de personas que las compran para regalo, esto también fundamenta la importancia de contar con variedad la tienda, para que se pueda complacer el gusto de distintas personas.

En conclusión, la encuesta entrega datos relevantes sobre las expectativas y preferencias del mercado de la joyería de plata en Chile, las cuales serán útiles para asociar en el proyecto. Los resultados indican que hay un mercado vigente con buena proyección, que podría ser aprovechado si se aborda de la manera correcta.

El grupo encuestado que será utilizado como grupo objetivo, tiene una inclinación por productos accesibles, valora la variedad en diseños y principalmente la calidad de estos, el canal preferido es el físico, sin embargo, no se debe descuidar la presencia en línea ya que genera identidad de marca y ayuda al reconocimiento de esta. Esto permite incorporar la omnicanalidad para cubrir la mayor parte del mercado.

La recurrencia de compra de los encuestados junto con su monto de compra, permiten crear proyecciones que se acerquen a la realidad, que luego serán útiles para saber si el proyecto será rentable. Estos datos junto al de las joyas que son más consumidas por las personas permiten conocer previamente el nivel rotación de inventario que se manejará y de qué tipo de joyas será, accediendo a una toma de decisiones más inteligente.

Para finalizar, las respuestas obtenidas deben ser analizadas para implementarlos de la forma más eficiente a la hora de poner en práctica el proyecto, de este ejercicio se pueden definir estrategias de marketing, creación de promociones, experiencias de compras, entre otros aspectos que sin una encuesta real no podrían ser aprovechados.

V.2.3 Cálculo de ticket promedio y ventas proyectadas

gracias a los resultados obtenidos por la encuesta, es posible calcular dos datos que serán de utilidad para realizar proyecciones de ventas que serán necesarias a la hora de calcular las inversiones necesarias del proyecto:

- **Ticket promedio:**

De un total de 119 encuestados, se toma en cuenta el número de personas que si compran joyas (104), número que pasa a ser el 100%. Mediante la suma de las ponderaciones correspondientes a cada rango de gastos, se obtiene el resultado del ticket promedio calculado en base a los resultados de la encuesta realizada. El cual equivale a \$24.231

Tabla V.1: Cálculo del ticket promedio.

Rango de gasto	Promedio	N de personas	Porcentaje	Ponderación
Menos de \$20.000	\$ 10.000	47	45%	\$ 4.519
\$20.000 a \$40.000	\$ 30.000	45	43%	\$ 12.981
\$40.000 a \$60.000	\$ 50.000	7	7%	\$ 3.365
Más de \$60.000	\$ 70.000	5	5%	\$ 3.365
TOTAL		104	100%	\$ 24.231

Fuente: Elaboración propia.

- **Número de ventas mensuales:**

El cálculo de la cantidad de ventas mensuales de la joyería se basa en el dato de la población total de Iquique del año 2024 (Data Commons, 2024), en donde se toma en cuenta solo los rangos de edades que entran en el público objetivo (109.954) al cual se le aplica el descuento del porcentaje de personas que no compran joyas obtenido en la encuesta (12.6%) quedando un público potencial total de 96.100 personas. Suponiendo que la cuota de mercado inicial de Joyas Plata Andina será del 3% se obtiene un número de clientes total de 2883.

Tabla V.2: Cálculo de la cuota de mercado.

Población de Iquique	231.962
Población de 18 a 50 años	109.954
Público potencial (87.4%)	96.100
cuota mercado (3%)	2.883

Fuente: Elaboración propia.

Este número de clientes total pasará a trabajarse de acuerdo a la recurrencia de compra de joyas obtenidas en la encuesta, sin tomar en cuenta las personas que no compran debido a que ya fue normalizado en el cálculo anterior. En donde finalmente se calcula la proporción

mensual de cada recurrencia, dividiéndola por la cantidad de meses que significa, obteniendo una cantidad de **478** ventas mensuales.

Tabla V.3: Cálculo de las ventas mensuales proyectadas.

Recurrencia de compra	Porcentaje	Personas según recurrencia	Proporción mensual
Cada mes	1.0%	28	28
Cada tres meses	19.2%	554	185
2 veces al año	30.8%	887	148
Rara vez (una vez al año)	49.0%	1.414	118
TOTAL	100%	2.883	478

Fuente: Elaboración propia.

V.2.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Este análisis permitirá estudiar la competitividad existente en el mercado de las joyas, en el cual se estará involucrado:

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

En el mercado local existen algunas joyerías con trayectoria, las cuales cuentan principalmente con presencia física en ubicaciones variadas y casi nula presencia digital. Si bien no es un gran número de participantes, es un mercado que ha sido explorado, el análisis previo de estas refleja que la intensidad de la competencia es moderada, puesto que solo existe competencia por localización y no de forma exhaustiva por otros medios. Adicionalmente, se puede deducir que existe cabida para la inclusión de nuevos competidores, pudiendo destacar por el diseño de las joyas y la innovación del mercado, el cual no tiene participantes que destaquen.

- **Amenaza de nuevos entrantes**

Las barreras de entradas para este mercado no son particularmente altas, cualquier persona con las redes y el conocimiento necesario podría iniciar una joyería de plata.

Respecto al capital necesario para poner en marcha un negocio de este tipo, existen costos iniciales como la adquisición de los productos, arriendo del espacio y compra de equipo, hay que tomar en

cuenta que la calidad y la exclusividad de las joyas variarán según el precio que se esté dispuesto a pagar, por lo que esto dependerá de la ubicación y el tipo de joyas que se comercializará en cada joyería, sin embargo, se puede iniciar con capital relativamente medio.

En cuanto a los proveedores, existe una amplia oferta de estos, con una gran variedad de estilos, aunque la selección de uno dependerá de este mismo factor. Por otro lado, la obtención de mejores precios viene dada de la compra en grandes cantidades o la importación de joyas desde otros países, lo que permitirá ofrecer precios competitivos y aumentará las barreras de entradas.

- **Poder de negociación de los proveedores**

En esta industria, los proveedores no tienen un gran poder de negociación, la amplia oferta de opciones permite que haya precios competitivos en el contexto local, el cual está en constante evolución. Los proveedores deben estar incesantemente trayendo novedades, lo que beneficia de cierto modo al consumidor. Algo distinto es lo que ocurre con los proveedores internacionales, quienes, debido a su gran tamaño suelen especializarse por estilos de joyería, contando con una amplia variedad de diseños de una sola línea. En este contexto, también entra en juego la calidad de las joyas, al ser productos de alto valor percibido, este aspecto se debe cuidar puesto que los clientes lo tendrán muy en cuenta, generar relaciones con proveedores de alta calidad impulsará a que el negocio tenga una mayor valorización.

- **Poder de negociación de los clientes**

Este es un mercado en donde los clientes suelen ser sensibles al precio, pero por sobre eso suelen centrarse en obtener productos de alta calidad y que se ajusten a los gustos de cada persona. En este contexto, los clientes tienen un nivel de negociación moderado, puesto que no en todas las joyerías se podrán encontrar con artículos que sean de su agrado y de gran calidad. El valor agregado de cada joyería es clave para acotar el poder de negociación de los clientes y captar una mayor cuota de mercado.

- **Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos a las joyas de plata vendrían siendo artículos que cumplan una función similar o satisfagan el mismo deseo, en este caso los principales sustitutos son: bisutería, joyas de

otros materiales como el oro, joyería artesanal y en otra categoría se incluiría la ropa y accesorios de vestir. A pesar de que existen varias opciones, ninguno reemplaza la principal razón de compra de las joyas de plata, existe una gran diferencia entre este tipo de joyas y sus productos sustitutos, en donde la relación calidad precio suelen posicionarla como la mejor opción entre las disponibles. Los productos sustitutos a la plata representan una amenaza baja.

V.2.5 Análisis FODA

A continuación, se aplicará un análisis de FODA, mediante el cual se busca identificar fortalezas y oportunidades que puedan ser aprovechadas, además de debilidades y amenazas las cuales se tendrán que tomar en cuenta a la hora de poner en práctica el plan de negocios.

- **Fortalezas**

- Se contará con personal capacitado para la atención al cliente, quienes ayudarán a elegir la mejor opción y brindarán información respecto a identificación de la plata, cuidados de esta y estilización. lo que generará valor agregado a la empresa.
- Habrá una gran variedad de productos disponibles para la elección de los clientes
- Se contará con canales de venta físico en un local y en línea a través de redes sociales y página web
- La plata tiene distintos usos, destacando entre ellas el estético por medio de joyas como collares, aros y pulseras, como también el de inversión, ya que, al ser un metal precioso como el oro, se utiliza para proteger el dinero frente a fluctuaciones en las economías.

- **Oportunidades**

- El mercado de las joyas de plata va en crecimiento
- Existe poca competencia directa en la ciudad de Iquique
- La ubicación del local es buena, no existe competencia cercana y está en un sector donde vive gente de clase media - alta.
- El marketing y las redes sociales serán relevantes aprovechando que existe un nulo uso de estas herramientas por la competencia.

- Se pueden agregar servicios de personalización y fabricación de joyas, lo que aumentará el valor percibido de las personas hacia la marca y creará una nueva fuente de ingresos.

- **Debilidades**

- La empresa depende de proveedores ubicados fuera de la región o el país.
- La plata requiere un mantenimiento regular, ya que con el tiempo pueden perder su brillo y tomar un color amarillento.

- **Amenazas**

- La venta informal de joyas de plata puede tener un efecto negativo en las ventas
- Las joyas de imitación afectan negativamente, ya que se venden a un menor precio y crea conflictos con los clientes.
- Las preferencias de las personas pueden cambiar gracias a que existe un mercado que está en constante evolución.
- Las fluctuaciones en el precio del dólar pueden afectar negativamente sobre los costos de las mercancías.
- Se debe tener especial cuidado en la manipulación y resguardo de las joyas, ya que son vulnerables en cuanto a robos.

V.2.6 Análisis PEST

- **Político**

- **Estabilidad política en el país:** La estabilidad política es un factor relevante a la hora de abrir un nuevo negocio, aunque Chile en términos generales es políticamente estable, siempre se debe tomar en cuenta nuevas leyes o reformas que puedan significar alguna modificación en las normativas vigentes, como por ejemplo la Ley de 40 horas que se encuentra en pleno proceso actualmente.
- **Regulaciones comerciales:** Es importante estar al tanto de los pagos de impuestos específicos del rubro y generales para todas las empresas. En este caso existen impuestos sobre la importación de metales como la plata que tienen un efecto directo sobre los costos del negocio.

- **Económico**

- **Tipo de cambio:** Dado que la mayoría de los productos que se ofrecerán tienen su procedencia fuera del país, el tipo de cambio es un factor clave al momento de invertir, un dólar alto puede tener un impacto negativo y aumentar los precios de las joyas, mientras que un dólar bajo aumentará los márgenes.
- **Inflación:** La inflación tiene un impacto en los costos de adquisición, pero también en el poder adquisitivo de las personas, por lo que, si esta crece de manera sostenida, los consumidores optarán por reducir gastos no esenciales como lo son las joyas.
- **Tasas de interés:** Las fluctuaciones en la tasa de interés de las entidades financieras también son relevantes, puesto que para la puesta en marcha y para futuras inversiones, está contemplado el financiamiento mediante préstamos, si estas suben, será más caro endeudarse.

- **Social**

- **Cambios en el comportamiento de los consumidores:** Los gustos de los consumidores están en constante cambio y se ven afectados por factores como las redes sociales y diseños de moda, también el interés por productos cada vez más personalizados es una tendencia al alza que las nuevas generaciones valoran cada vez más.
- **Compras en línea:** Las compras en redes sociales como Instagram, Facebook e incluso TikTok son una realidad y está en auge, es crucial para los nuevos negocios mantenerse actualizados para aprovechar cada oportunidad de venta y promoción.
- **Joyas con significados:** Además de ser un complemento a la vestimenta, existen muchos símbolos y significados que se le atribuyen a ciertos tipos de joyas, por lo que la promoción de estas puede tener un impacto sobre el pensamiento y el valor que las personas le dan a las joyas.

- **Tecnológico**

- **Página web y marketing digital:** El uso de página web para la venta es cada vez más común, actualmente existen formas de crear páginas sin necesidad de pagar

altos montos de dinero, es una herramienta que se encuentra al alcance de todos. Aparte, el marketing digital también es accesible para todos ya que no se necesita contratar una agencia para dar los primeros pasos. Un complemento de estos dos elementos puede impulsar las ventas de los negocios en desarrollo.

- **Nuevas tecnologías de producción:** Al tratarse de un mercado en crecimiento, cada vez van saliendo nuevas técnicas de producción, la impresión 3D para prototipos, el grabado láser y el uso de softwares de diseños son algunas de las tecnologías que se pueden incorporar al negocio a medida que vaya creciendo.

V.2.7 Segmentación del mercado e Identificación del cliente objetivo

En esta sección se realizará una segmentación del mercado, en donde se reducirá el mercado total de las joyas a un grupo específico que comparte ciertas características específicas del público objetivo que se buscará captar en este negocio.

- **Segmentación demográfica**

- **Edad:** Adultos jóvenes que se encuentren en el rango etario de 18 a 30 años y que tengan gusto por las joyas en tendencia. Por otro lado, Adultos que estén en el rango de edad de 31 a 50 años, que buscan piezas de joyería de un estilo más tradicional.
- **Género:** Hombres y mujeres, en donde la gran variedad de las joyas es consumida por mujeres, mientras que los hombres se inclinan por los diseños clásicos.
- **Nivel socioeconómico:** Personas que se encuentren en un nivel de clase media y media alta. quienes generan ingresos propios y se permiten gastar su dinero en productos de alta calidad a precios justos.

- **Segmentación geográfica**

- **Ubicación:** Principalmente personas que residen en la comuna de Iquique y Alto Hospicio para las ventas presenciales, mientras que para las ventas en línea se puede abarcar un mercado a nivel nacional.

- **Segmentación Psicológica**

- **Estilo de vida:** Personas que día a día se preocupan por su forma de vestir, no salen de su casa hasta que se sientan cómodas y confiadas con su look, quienes llevan una rutina dinámica y hacen diferentes actividades durante el día para mantenerse ocupados, tienen un sentido de la moda muy actualizado y les gusta complementar su estilo con accesorios que destacan.
- **Preferencias:** Personas que conocen de joyería y prefieren pagar por piezas de calidad duraderas antes que piezas de bisutería que usarán en escasas ocasiones. Quienes también se inclinan por piezas que sean exclusivas y logren destacar frente a otras.
- **Motivaciones de compra:** Consumidores que compran joyas principalmente en dos ocasiones; para uso propio, ya sea con el motivo de saciar ese gusto que tienen por los artículos de joyería o por buscar un accesorio que complemente sus looks. Y para ocasiones especiales como cumpleaños, aniversario o navidad.

V.2.8 Desarrollo del perfil Buyer Persona

En base a la segmentación del mercado realizada previamente, se crearán dos Buyer Persona que servirán para ver de una manera más real cómo sería un cliente tipo de esta joyería. Estos perfiles también podrán ser utilizados para guiar las campañas de marketing que se realicen en un futuro.

Buyer Persona 1:

- Nombre: Rubén
- Edad: 27 años
- Ocupación: Operario de planta en minería.
- Ingresos: \$1.500.000 mensuales
- Estilo de vida: Rubén es una persona muy activa, tiene una pareja de su misma edad que es enfermera, le gusta disfrutar de sus días libres haciendo actividades con su círculo más cercano, sus pasatiempos favoritos son jugar partidos de fútbol e ir a la playa a pasar la tarde. Es muy activo en redes sociales y se preocupa mucho por su imagen, siempre lleva consigo al menos un accesorio en un día normal y cuando

hay un plan especial luce sus joyas con personalidad. Gracias a que genera sus ingresos y no tiene grandes gastos, se permite gastar constantemente en él, por lo que constantemente está comprando productos.

Buyer Persona 2

- Nombre: Clara
- Edad: 45 años
- Ocupación: Abogada
- Ingresos: \$1.900.000 - \$2.500.000
- Estilo de vida: Clara lleva un estilo de vida tranquilo, disfruta de su familia la cual está compuesta por su esposo Marcelo y su hijo de 19 años Cristóbal, además tienen un perro Poodle, vive en un departamento propio y sus pasatiempos favoritos son salir a probar cada restaurante nuevo de la ciudad y juntarse con sus amigas a hacer karaoke. Gracias a que genera grandes ingresos, tiene una amplia colección de joyas la cual renueva constantemente, le gusta lucir su ropa formal acompañada de accesorios, suele comprarse joyas que signifiquen gran valor para ella y también suele regalarlas en fechas especiales a sus familiares. Ella siempre ha tenido un estilo propio y tiene un gusto más bien clásico.

V.2.9 Identificación de las necesidades y preferencias del público objetivo

Finalmente, gracias a los filtros de segmentación y clientes tipo, se logra conocer más a fondo las necesidades y preferencias que tienen los clientes de una joyería como Joyas Plata Andina.

- **Calidad:** Quienes compran joyas, son conocedores del producto, por lo que exigirán artículos de alta calidad, que puedan usarse a diario y no se vean deteriorados ni pierdan su brillo.
- **Tendencias:** La preocupación por el estilo y la moda son características comunes entre los compradores, por lo que están al tanto de las nuevas tendencias del mercado y esperan poder encontrarlas en su joyería favorita.

- **Precios justos:** A pesar de buscar calidad en sus compras, están al tanto de que son un lujo y buscan obtener precios competitivos.
- **Variedad:** Agradecen poder tener distintas opciones de una misma joya para elegir, esto incluye presupuestos y diseños.
- **Buena atención:** Valoran sentirse cómodos al momento de estar comprando, una atención guiada con conocimiento, lo convertiría en una experiencia para repetir.

V.3 Plan de marketing

V.3.1 Marketing Mix

- **Producto**

Los productos a ofrecer en la joyería serán todo tipo de accesorios de plata italiana y nacional en sus diferentes leyes (925/950/980) esto abarca collares, pulseras, anillos, aros y colgantes.

El enfoque de la tienda estará puesto en exclusividad, la alta calidad de los productos y en su amplia variedad de opciones tanto para hombre como para mujer. Además, la idea es tener joyas en tendencia siempre a disposición de los clientes mediante una renovación de stock constante. Las joyas serán de un estilo moderno para un público juvenil y adulto dirigidas principalmente para personas entre 18 a 50 años que tengan especial gusto por la moda y los complementos de la vestimenta. Además, se ofrecerán servicios de fotograbados y fabricación de joyas personalizadas.

Todo esto acompañado de un asesoramiento paralelo de la mano de los trabajadores capacitados que tendrán conocimientos en cuanto a joyería (materiales, procedencia, calidad y cuidados) y estilización de la vestimenta. los cuales guiarán al cliente para elegir la mejor opción.

Imagen V.1: Referencias de productos a ofrecer.



Fuente: Pinterest.

- **Precio**

La estrategia de fijación de precios a utilizar para un negocio de joyería es interesante, puesto que debe tomar en cuenta los costos de los productos, los precios que se manejan en el mercado local y también la percepción que tiene el cliente del valor de cada una de las joyas, al estar insertos en el mercado del “lujo” los clientes suelen estar dispuestos a pagar precios acordes a la calidad y exclusividad.

Se buscará tener un margen entre el 70% al 100% respecto a los costos de cada producto. La mayoría de los productos en las joyerías son comprados por gramo, en donde dependiendo del volumen de compra, este puede ir variando entre \$1.200 a \$1.400 por gramo de plata. A continuación, se muestran ejemplos de productos con sus respectivos costos y precios que pueden ser ofrecidos en la joyería:

Tabla V.4: Costos y Precios estimados.

Producto	Costo (\$1.300 gramo)	Precio de venta al 70%	Precio de venta al 100%
Colgante de 7 gramos	\$ 9.100	\$ 15.470	\$ 18.200
Aros de 10 gramos	\$ 13.000	\$ 22.100	\$ 26.000
Pulsera de 20 gramos	\$ 26.000	\$ 44.200	\$ 52.000
Collar de 35 gramos	\$ 45.500	\$ 77.350	\$ 91.000

Fuente: Elaboración propia.

Cabe destacar que los precios representados en la tabla son competitivos respecto al mercado y que dependiendo de la exclusividad de la joya su precio puede aumentar de un 10% a 30% adicional.

Por otro lado, los precios de las joyas personalizadas tendrán un valor más elevado, puesto que se busca aprovechar el concepto de exclusividad que atraen este tipo de joyas y el alto valor percibido por los clientes.

No se buscará competir por precios, ya que se busca generar una marca reconocida por su alto valor percibido por los clientes, generando así una relación con los clientes por la calidad de los productos más que por precios bajos.

- **Plaza**

La estrategia de plaza o distribución tendrá un enfoque multicanal, siendo el canal físico el más importante de los tres con los que se dispondrá.

1. **Tienda física en Iquique:** La tienda estará ubicada en el sector sur de Iquique, en la población Cerro Colorado. Siendo esta una ubicación estratégica, ya que se encuentra a un costado del Supermercado Lider Sur y cerca del terminal agropecuario sur, en donde existe un tráfico de gente medio - alto y, además, las personas que habitan el sector sur son de un nivel socioeconómico medio y alto. Esto permitirá tener un tráfico de público que se adecua al cliente tipo de Joyas Plata Andina.

El local contará con espacio suficiente para poder tener en exhibición joyas para todos los gustos, las cuales serán atractivas para quienes pasen por el lugar, lo que es importante debido a que de esta forma la gente se podrá interesar por los productos.

2. **Redes sociales:** La tienda contará con Instagram, Facebook y Whatsapp, redes sociales que se utilizarán como medio de promoción de la tienda, en donde se exhibirán mediante fotos y videos los productos ofrecidos en el local y creando contenido llamativo, esto dará a conocer a potenciales clientes sobre la marca y como canal de venta mediante la atención en línea de los trabajadores.
3. **E-commerce:** Se desarrollará una página web, en la cual se ofrecerán joyas seleccionadas. Esta estará enfocada en la venta a otras ciudades de Chile, ofreciendo métodos de pagos variados (tarjetas de débito/crédito, transferencia) y envíos rápidos gracias a la cercanía de las empresas de transporte de encomiendas con la tienda. con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades de generar ganancias.

La multicanalidad que existirá en este proyecto es de suma importancia, ya que se aprovecharán medios que la competencia actualmente no utiliza como las redes sociales y la página web. Al crear un complemento entre los tres canales y de la mano de una buena estrategia de marketing, incluiremos algo con lo que las otras joyerías presentes en el mercado no cuentan, lo que fortalecerá la marca y generará que se pueda dar a conocer con más fuerza.

- **Promoción**

La promoción es un punto fundamental para la tienda y se buscará aprovechar esta herramienta al máximo para dar a conocer la marca, sus productos, beneficios y más. Existe la oportunidad de entrar al mercado como un competidor fuerte mediante la promoción en redes sociales, aprovechando la carencia de este tipo de publicidad en el mercado de las joyas en Iquique.

Las estrategias de promoción a implementar son:

1. **Publicidad en redes sociales:** Se realizarán campañas de publicidad pagadas de la mano de una compañía de marketing por medio de Meta Ads para que sean dirigidas al público objetivo, con el fin de contar con publicidad tanto en Instagram como Facebook. Se publicitarán fotos y videos de calidad las cuales deben ser llamativas a la vista y que inviten a los usuarios a realizar alguna acción (comprar, seguir o compartir).

También se apostará por el marketing de contenidos, el cual tiene como objetivo poder llegar a personas de forma genérica, es decir que mediante contenido en torno a la marca, clientes y productos se llame la atención de público que tenga interés por estos.

2. **Publicidad en internet:** Se realizará publicidad en internet mediante Google Ads con estrategias de SEO y SEM de la mano de la misma agencia de marketing que se encargará de la publicidad en redes sociales. Esta tendrá como objetivo llevar público hacia la página web de la tienda, aumentando su tráfico y niveles de venta.
3. **Sorteos y concursos:** se realizarán sorteos y concursos en redes sociales en donde se podrá participar por variadas joyas, esto con el fin de mantener a los seguidores fidelizados con las páginas y para aumentar la cantidad de integrantes de la comunidad. Algunos ejemplos de estos son:
 - Sorteos por fechas especiales.
 - Sorteos dirigidos a gente que ya ha comprado.
 - Sorteos por cantidad de seguidores.

Las estrategias de promoción actualmente son fundamentales para el crecimiento de los negocios del futuro, es por eso por lo que se mantendrá a la vanguardia respecto a esta herramienta y estará en constante innovación para dar a conocer la marca, los productos, sus cualidades y beneficios con tal de ser una de las joyerías más populares en el mercado local.

V.4 Plan de operaciones

V.4.1 Proceso Productivo

En Joyas Plata Andina, el proceso para la comercialización de las joyas pasa por la compra de los productos, recepción, control de calidad, almacenamiento y venta. Al tratarse de un negocio de compraventa, no existe una etapa de producción pura (Solo en el caso de la personalización). A continuación, se muestra la descripción de cada una de las etapas:

- **Compra de joyas:** Se establecerán relaciones con distintos proveedores ubicados en Santiago, contando con un listado de opciones a los cuales se les comprará joyas de características similares de plata italiana a granel, de esta forma se podrá tener la opción de elegir entre proveedores que ofrezcan una amplia variedad de diseños a un precio conveniente, en donde se podrán obtener precios de aproximadamente 1.4M por kilo. El otro tipo de proveedores con los que se contará serán aquellos que ofrezcan joyas con diseños más exclusivos y específicos, estos ofrecen precios mayores a los ya mencionados, sin embargo, debido a la exclusividad que estas joyas significan, se podrá seguir obteniendo los márgenes de ganancia normal.
- **Despacho:** Una vez las joyas hayan sido pagadas a los proveedores, estos se encargarán de hacer el envío correspondiente hacia la sucursal mediante empresas como Chilexpress, Straken o Correos De Chile. Este envío contará con las garantías correspondientes en caso de cualquier tipo de inconveniente, por lo que habrá una cobertura por pérdida o robos.

Es necesario hacer las compras con un rango considerable de tiempo anticipado, esto con el fin de poder actuar en caso de que llegara a ocurrir alguno de los siniestros ya mencionados y no dejar sin stock a la tienda

- **Recepción:** Una vez los productos lleguen a destino, serán revisados para asegurar de que se encuentren en perfectas condiciones, luego se procederá a inventariar cada joya para poder etiquetar y exhibir cada una dentro de la tienda.
- **Almacenamiento:** Las joyas que no se encuentren en exhibición, serán almacenadas en una bodega que cumpla los estándares de seguridad y ambiente para que se puedan mantener en perfectas condiciones y para velar por la seguridad de estas. Se contará con un sistema de cámaras y alarmas en todo el local.

Cada joya será clasificada por tipo y diseño con tal de mantener un orden en el inventario. Esto también hará que sea más fácil encontrarlas para asegurar una experiencia de venta completa.

- **Venta:** Las ventas de forma presencial serán guiadas por los vendedores capacitados, cada joya incluirá un paño de pulido, un folleto con los cuidados de la plata y contará con un empaque especial que complemente la experiencia de compra y resalte su exclusividad

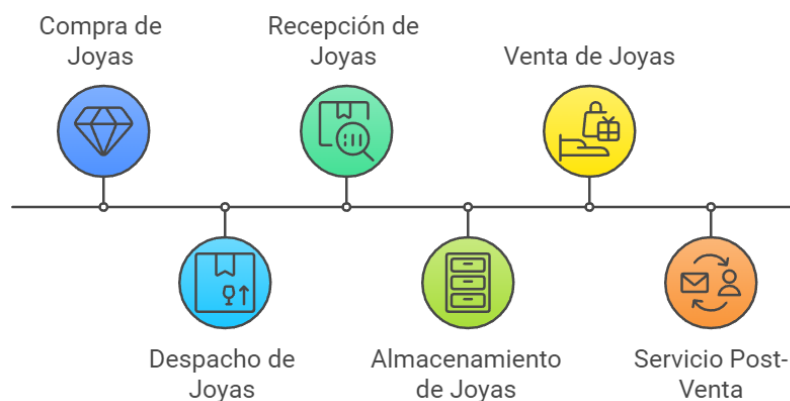
Para las ventas por redes sociales se contará con el mismo empaque y una vez pagadas, estas serán guardadas en el local hasta que el cliente pueda ir a retirar.

Para las ventas mediante la página web, se contará con cajas personalizadas que serán utilizadas para hacer los envíos por las empresas de envío que el cliente elija, las cuales serán despachadas cada día hábil y dependiendo del tipo de envío, podrán ser recibidas por los clientes entre 2 a 5 días hábiles dentro de Chile.

- **Postventa:** En caso de que ocurra algún inconveniente respecto a las compras realizadas por los clientes, se estará disponible para resolver dudas o aplicar garantías si es el caso de que alguna joya haya venido con problemas de fábrica.

Acompañar a los clientes en cada proceso es fundamental para asegurar una experiencia de compra de excelencia y mantener una buena valoración de la marca.

Figura V.1: Proceso productivo de la joyería.



Fuente: Elaboración propia.

V.4.2 Horarios de Atención, Organización del Personal y Gasto en personal.

V.4.2.1 Horario de atención

El negocio tendrá un horario de atención al público de lunes a sábado desde las 9:00 am hasta las 8:00 pm. Horario que se adecúa al horario que maneja el recinto en el cual se encuentra la tienda que es de lunes a domingo desde las 8:00 am hasta las 9:00 pm y dejando el día con menos movimiento como libre (domingo). Por otro lado, se estima que este horario permitirá captar la mayor cantidad de clientes puesto que podrán ir personas durante el día y la tarde.

- **Horario de Atención:** Lunes a sábado de 10:00 am a 8:00 pm.
- **Días de Descanso:** Domingos y festivos.

V.4.2.2 Organización de Turnos del Personal

Para operar de forma eficiente y conforme a la ley de 40 horas laborales, se establecerán distintos turnos de trabajo por empleado, dividiendo la jornada de atención en dos partes que serán tomadas por los vendedores. A continuación, se indica el detalle de estos:

- **Vendedor Full-Time:**
 - **Horario:** Lunes a viernes 9:00 am a 5:00 pm y sábado de 9:00 am a 3:00 pm
- **Vendedor Part-Time:**
 - **Horario:** Lunes a viernes, 4:00 pm a 8:00 pm y sábado de 2:00pm a 8:00 pm
- **Administrador:**
 - **Horario:** lunes a sábado, 10:00 pm a 6:00 pm.

Tabla V.5: Programa de horarios.

Día	Horario de atención	Vendedor Full-Time	Vendedor Part-Time	Administrador
Lunes	9:00 AM - 8:00 PM	9:00 AM - 5:00 PM	4:00 PM - 8:00 PM	10:00 AM - 6:00 PM
Martes	9:00 AM - 8:00 PM	9:00 AM - 5:00 PM	4:00 PM - 8:00 PM	10:00 AM - 6:00 PM
Miércoles	9:00 AM - 8:00 PM	9:00 AM - 5:00 PM	4:00 PM - 8:00 PM	10:00 AM - 6:00 PM
Jueves	9:00 AM - 8:00 PM	9:00 AM - 5:00 PM	4:00 PM - 8:00 PM	10:00 AM - 6:00 PM
Viernes	9:00 AM - 8:00 PM	9:00 AM - 5:00 PM	4:00 PM - 8:00 PM	10:00 AM - 6:00 PM
Sábado	9:00 AM - 8:00 PM	9:00 AM - 3:00 PM	2:00 PM - 8:00 PM	10:00 AM - 6:00 PM
Domingo	Cerrado	Cerrado	Cerrado	Cerrado

Fuente: Elaboración propia.

El fundamento detrás del sistema de turnos elegido es que de esta forma se cubrirá gran parte del horario de atención del recinto, ambos vendedores se encontrarán juntos durante una hora cada día, permitiendo que haya un correcto intercambio de información, facilitando cambio de turno y permitiendo la continuidad de la atención de los clientes adicional a esto, la contratación del vendedor part-time permitirá que se reduzcan costos. Además, el administrador estará presente en ambos turnos, supervisando y apoyando en las funciones de los vendedores, velando por el correcto funcionamiento del local en general.

V.4.2.3 Gasto en personal

El gasto en personal corresponde a poleras personalizadas con el logo de la marca, se entregarán dos a cada empleado y se renovarán cada año. El detalle se muestra en la siguiente tabla:

Tabla V.6: Gastos en personal.

Artículo	Cantidad	Costo unitario CLP	Costo anual CLP	Costo anual UF
Polera	6	\$ 10.211	\$ 61.266	1,61

Fuente: Elaboración propia.

V.4.3 Análisis de ubicación y distribución del local

La ubicación de la tienda debe ser estratégica y adecuada a los objetivos de la empresa, para cualquier negocio que busque generar ganancias es vital tomar una buena decisión y analizar los factores que influyan respecto a la localización de un local. Al ser este el caso de una Joyería, los aspectos que se tomaron en cuenta para decidir la ubicación son: que sea una zona concurrida y de



fácil acceso, en donde se encuentren los clientes objetivos, que tenga buena proyección en el futuro y que sea segura.

Dirección propuesta: Locales comerciales dentro del supermercado Lider Sur.

Este supermercado se encuentra operando desde el año 2017 y fue de gran importancia para la población iquiqueña, ya que llegó para atender a los pobladores del sector sur de la ciudad, el cual ha estado en constante crecimiento en la última década, siendo este el supermercado más moderno y que atiende a la población del sector sur de Iquique.

La ubicación del supermercado es Teresa Wils Montt 2263, frente a la intersección de Avenida Francisco Bilbao con Avenida La Tirana, siendo esta última una de las calles más importantes de la ciudad, cuenta con un en acceso en su frontis (Avda. La Tirana) y dos en su costado (Teresa Wils Montt). También cuenta con 295 estacionamientos entre su primer piso y subterráneo.

- **Gran afluencia de personas:** Al ser el supermercado más al sur de la ciudad, se convierte en el principal abastecedor de los hogares del sector, además de su gran tamaño, es popular por sus precios económicos, por lo que se convierte en la opción preferida de las personas. Además, cuenta con múltiples locales comerciales en su interior, algunos de estos son: Restaurantes, cafetería, librería, veterinaria, gimnasio y farmacia, lo que termina por aumentar la cantidad de personas que acuden al lugar. Finalmente, al contar con múltiples accesos y salidas hacen que este tráfico de gente sea expedito.
- **Proximidad a otros lugares de interés:** El supermercado se encuentra cerca de distintos puntos relevantes:
 - Terminal agropecuario: el terminal agropecuario es un mercado en donde se venden principalmente frutas, verduras y abarrotes. este se encuentra a 300 metros de distancia del supermercado Lider.
 - McDonald's: Está ubicado frente al supermercado por la Av. La Tirana, a una distancia de 100 metros es de fácil acceso a pie para cualquier persona.

- INACAP: Este es uno de los centros educativos más populares en Iquique, se encuentra a 400 metros de distancia y se puede llegar a pie caminando 7 minutos en línea recta por la Av. La Tirana.
- Parque Lastarria: Este parque se encuentra en construcción actualmente y estará ubicado justo en frente del supermercado por calle Teres Wils Montt, contará con áreas verdes, juegos para niños, áreas de deporte y una terraza mirador. Es un proyecto moderno de gran envergadura que llegará al sector en los próximos años.
- **Clientes objetivo:** Los clientes objetivo de Joyas Plata Andina en cuanto a nivel socioeconómico son de clase media - alta, siendo el sector sur de Iquique el que concentra la mayor cantidad de familias de esta clase social, es sabido entre los habitantes de Iquique que este es el sector más seguro y tranquilo para vivir.

V.4.3.1 Costos de arriendo

El valor de un arriendo para local comercial puede variar dependiendo de su ubicación, tamaño y características propias del local. Para un negocio de joyería como el planteado en este proyecto, se necesitará un espacio de 40 a 60 metros cuadrados para poder llevar a cabo las operaciones como se tiene planeado.

No fue posible obtener el valor exacto del arriendo de un local comercial dentro del supermercado Lider Sur, para simular este valor se hizo un cálculo tomando en cuenta valores de locales en arriendo actualmente con características similares en donde se utilizó el método de promedio ponderado para elegir la mejor ubicación de forma que;

1. Se definieron características claves a tomar en cuenta para un local de arriendo, a las cuales se les asignó un porcentaje de peso según su importancia a la hora de tomar una decisión.
2. A cada característica por ubicación se le asignó un puntaje en una escala de 1 a 10 según su valoración.
3. Se sumaron los puntajes ponderados de cada ubicación, de forma que el mayor será el que se elegirá para usar como simulación.

Tabla V.7: Puntuaciones de ubicaciones

Opción	Ubicación (40%)	Tamaño (40%)	Distribución (20%)
A	9	4	7
B	7	6	7
C	8	8	8
D	7	7	6
E	8	5	8

Fuente: Elaboración propia.

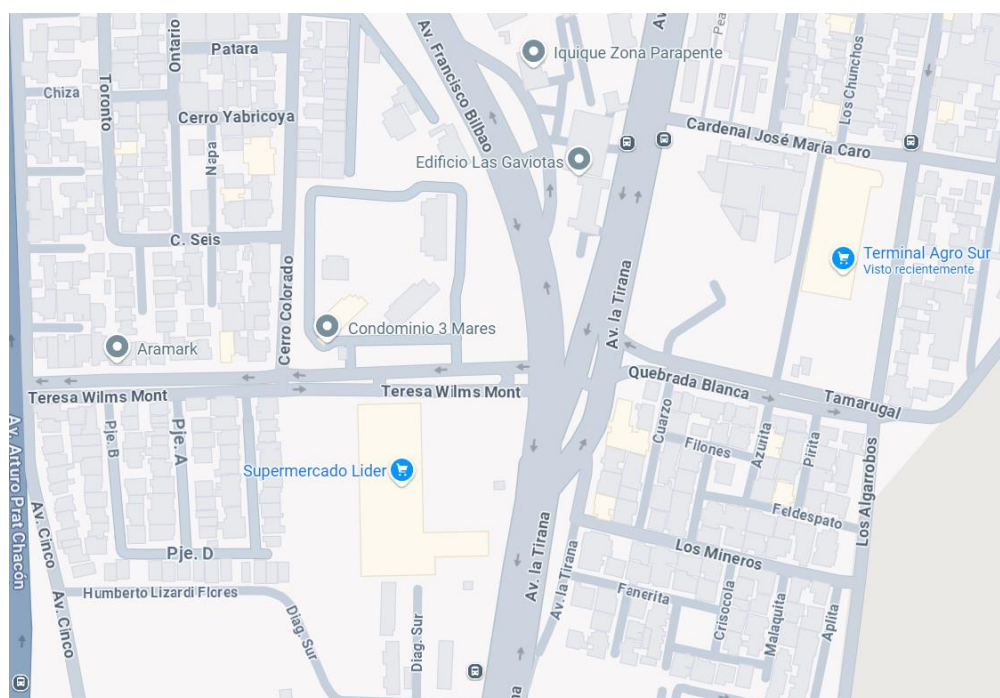
Tabla V.8: Puntuaciones ponderadas.

Opción	Ubicación (40%)	Tamaño (40%)	Distribución (20%)	Total
A	3,6	1,6	1,4	6,6
B	2,8	2,4	1,4	6,6
C	3,2	3,2	1,6	8
D	2,8	2,8	1,2	6,8
E	3,2	2	1,6	6,8

Fuente: Elaboración propia.

Como resultado, la ubicación C fue la que obtuvo mayor puntuación, esta se encuentra ubicada en la calle Obispo Labbé, en el centro de la ciudad y tiene una superficie de 72 m² y su precio de arriendo es de **\$1.500.000**, valor que se utilizará como referencia para el arriendo de la joyería.

Figura V.2: Mapa de la ubicación del local.



Fuente: Google Maps.

Imagen V.2: Supermercado Líder Sur Iquique.

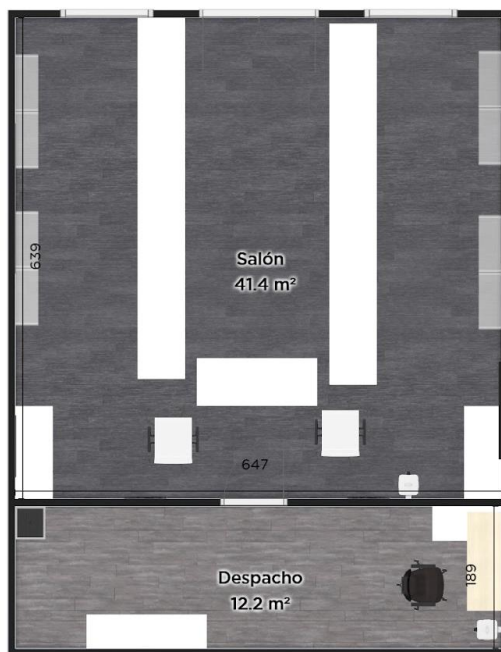


Fuente: Elboyaldia (2017).

V.4.3.2 Layout

La distribución del local está dividida en dos habitaciones, la principal es en donde se exhibirán las joyas y atenderá a los clientes, la cual estará conectada con la oficina que se utilizará para almacenamiento y administración.

Figuras V.3: Distribución del local.





Fuente: Homebyme.

V.4.4 Adquisición de equipos

Para poner en marcha el proyecto serán necesarios ciertos equipos operativos y administrativos básicos que permitirán el correcto funcionamiento de la joyería, es importante hacer un detalle lo más real posible, puesto que será parte de la inversión inicial del proyecto. Se realizó la cotización correspondiente considerando los equipos más idóneos para las tareas que se realizan en una joyería, en la siguiente tabla se presenta los equipos en cuestión junto al detalle de proveedores, cantidades y precios:

Tabla V.9: Compra de equipos.

Equipo	Cantidad	Marca	Precio unitario	Precio total CLP	Precio total UF
Equipo de oficina					
Escritorio	1	Genérico	\$ 99.990	\$ 99.990	2,63
Notebook	1	Asus	\$ 359.990	\$ 359.990	9,48
Silla	2	Cassabella	\$ 52.492	\$ 104.984	2,77
Papelería	1	No aplica	\$ 50.000	\$ 50.000	1,32
Equipo de ventas					
Celular	1	Xiaomi	\$ 169.990	\$ 169.990	4,48
Máquina POS	1	Redelcom	\$ 89.900	\$ 89.900	2,37
Equipo de local					
Exhibidor de collares masculinos	15	Genérico	\$ 7.990	\$ 119.850	3,16
Exhibidor de collares femeninos	15	Genérico	\$ 10.990	\$ 164.850	4,34
exhibidor de pulseras	15	Genérico	\$ 7.990	\$ 119.850	3,16
mano exhibidora	10	Genérico	\$ 7.990	\$ 79.900	2,10
Joyero	4	Genérico	\$ 15.990	\$ 63.960	1,68
Espejo	8	Genérico	\$ 15.000	\$ 120.000	3,16
Exhibidor de anillos	10	Genérico	\$ 8.990	\$ 89.900	2,37
Sistema de seguridad	1	Annke	\$ 229.990	\$ 229.990	6,06
Caja registradora	1	Genérico	\$ 37.990	\$ 37.990	1,00
Basurero	1	Genérico	\$ 12.990	\$ 12.990	0,34
Estante	1	Genérico	\$ 49.990	\$ 49.990	1,32
Pala	1	Virutex	\$ 3.500	\$ 3.500	0,09
Escoba	1	Virutex	\$ 3.500	\$ 3.500	0,09
Estante de pared	4	IKEA	\$ 139.990	\$ 559.960	14,75
Vitrina con vidrios reforzados, cerraduras y luces led 2 x 1.20 mt	4	No aplica	\$ 350.000	\$ 1.400.000	36,88
Caja fuerte 100 x 30 x 35 cm	1	Fixser	\$ 131.990	\$ 131.990	3,48
Equipo de joyería					

Herramientas de joyería	1	Sodimac	\$ 16.590	\$ 16.590	0,44
Medidor de anillos	2	Genérico	\$ 3.990	\$ 7.980	0,21
Máquina de pulido	1	Genérico	\$ 265.272	\$ 265.272	6,99
Bascula	3	Genérico	\$ 7.990	\$ 23.970	0,63
Calibre de vernier	2	Genérico	\$ 8.980	\$ 17.960	0,47
TOTAL				\$ 4.394.846	115,77

Fuente: Elaboración propia en base a estudio técnico.

V.4.5 Adquisición de insumos

Para poder llevar a cabo la atención al cliente y las ventas en general de forma óptima, son necesarios algunos insumos, en la siguiente tabla se indica el detalle de estos junto a sus respectivos costos que fueron calculados de forma mensual y anual.

Tabla V.10: Costos en adquisición de insumos.

Producto	Cantidad	Costo mensual CLP	Costo mensual UF	Costo anual CLP	Costo anual UF
Rollos de papel térmico	3	\$ 990	0,03	\$ 11.880	0,31
Cajas de envío 15x10x3	30	\$ 7.380	0,19	\$ 88.560	2,33
Paños pulidores	250	\$ 12.500	0,33	\$ 150.000	3,95
Bolsas para entrega personalizadas	250	\$ 87.500	2,30	\$ 1.050.000	27,66
Caja de anillos	50	\$ 35.000	0,92	\$ 420.000	11,06
Tarjeta de agradecimiento y cuidados	250	\$ 35.000	0,92	\$ 420.000	11,06
Bolsas de terciopelo para aros	100	\$ 15.000	0,40	\$ 180.000	4,74
Caja de collar y pulseras	100	\$ 75.000	1,98	\$ 900.000	23,71
Etiquetas de precios	250	\$ 5.000	0,13	\$ 60.000	1,58
TOTAL		\$ 273.370	7,20	\$ 3.280.440	86,41

Fuente: Elaboración propia en base a estudio técnico.

V.4.6 Consumo de servicios

- **Electricidad**

El principal servicio consumido en la tienda será el eléctrico, el cual es suministrado por la empresa CGE. A continuación, se detalla el listado de los equipos junto a sus consumos diarios y mensuales además de sus respectivos costos, que fue calculado con un precio de 200\$ x kWh.

Se excluye el servicio de agua ya que el local no cuenta con baño propio.

Tabla V.11: Costos en consumo de electricidad.

Equipo	Uso diario (hrs)	Consumo diario (kWh)	Consumo mensual (kWh)	Costo mensual pesos	Costo mensual UF
Notebook	12	0,78	23,4	\$ 4.680	0,12
POS	12	0,3	9	\$ 1.800	0,05
Iluminación	12	1,8	54	\$ 10.800	0,28
Máquina pulidora	1	0,2	6	\$ 1.200	0,03
Cámaras de seguridad	24	1,56	46,8	\$ 9.360	0,25
TOTAL				\$ 27.840	0,73

Fuente: Elaboración propia.

- **Plan de celular e internet**

Plan para celular y wifi del local, serán utilizados para la conexión de la máquina POS, celular y notebook. según lo cotizado en Movistar, el plan a contratar se detalla en la siguiente tabla.

Tabla V.12: Costo en plan de internet y telefonía.

Servicio	Operador	Wi-Fi	Telefonía	Precio pesos
Fibra óptica + telefonía	Movistar	600 megas	ilimitada	\$ 26.990

Fuente: Elaboración propia.

V.4.7 Aspecto legal

A continuación, se indagará en el marco legal que se debe seguir para la creación y funcionamiento de la empresa, aspecto fundamental para asegurar el cumplimiento de las obligaciones bajo las que debe actuar una joyería en Chile para evitar cualquier tipo de problemas legales en un futuro. Serán cuatro los aspectos fundamentales que se necesitarán cubrir: constitución de la empresa, permisos necesarios, estructura societaria y obligaciones tributarias.

V.4.7.1 Creación de la Empresa

Para este negocio el tipo de empresa elegida para su constitución es la de Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), ya que su administración es de baja dificultad, el dueño de la empresa asume la responsabilidad hasta el monto invertido sin necesidad de comprometer su patrimonio personal y se adecúa a las necesidades del proyecto, puesto que solo se desarrollará una actividad que será la de venta de artículos de joyería en local e internet. Finalmente es



importante mencionar que todo el proceso de la formalización de la empresa se hará en conjunto con el contador por medio de la página de Registro de empresas y sociedades.

Pasos para la constitución:

1. Definición del tipo de empresa o sociedad
2. Definición del nombre de la empresa
3. Declaración del capital inicial
4. Definición de la actividad a desarrollar.
5. Definición del domicilio legal de la empresa.
6. Firmar electrónicamente el documento.

Una vez hayan sido completados todos los pasos, se obtiene la escritura que formaliza la creación de la empresa ante el registro de empresas y sociedades del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo junto con el rut asociado a la empresa.

V.4.7.2 Inicio de Actividades

Luego de constituida la empresa, hay un plazo de 60 días para realizar el inicio de actividades ante el Servicio de Impuestos Internos de Chile (SII). Hecho que inicia la vida tributaria de esta empresa, desde este momento es cuando inicia la obligación de pagar impuestos que deben ser declarados cada mes. Aparte de esto, se entrega la potestad para poder emitir boletas y facturas junto con poder realizar compras con facturas a nombre de la empresa.

otros pasos complementarios al inicio de actividades son:

- Selección de el o los giros a los que se dedicará la empresa.
- Acreditación del domicilio tributario.
- Inscripción en el sistema de boletas y facturas electrónicas.
- Generación del E-Rut de la empresa.



- Inscripción en el régimen tributario.

Una vez completados los pasos, la empresa habrá iniciado actividades de forma completa y se encontrará habilitada para realizar actividades de comercio de forma legal.

V.4.7.3 Patente Municipal

Para operar cualquier tipo de comercio en una debida ciudad del país, es necesario contar con una patente municipal que lo permita, los documentos para obtenerla y su costo asociado varía según la comuna en la que se quiera realizar las actividades de la empresa, las actividades de Joyas Plata Andina se desarrollarán en la comuna de Iquique, en donde para las características de este comercio se exige la siguiente documentación:

- Formulario único de patentes.
- Declaración Jurada de Inicio de Actividades ante Servicio de Impuestos Internos.
- Acreditación del uso legítimo del inmueble.
- Escritura de constitución de la sociedad.
- Fotocopia Cédula de Identidad del titular o representante legal.

Respecto al monto de la patente municipal, es un pago que se realiza en dos cuotas anuales, su cálculo se hace aplicando una tasa de 5 por mil sobre el capital inicial declarado ante el Servicio de Impuestos Internos, monto que no puede ser inferior a 1 Unidad Tributaria mensual (UTM). Para este ejercicio se estima un capital inicial de 10.000.000 de Pesos Chilenos (CLP), lo que nos da un valor de CLP 50.000, al ser menor que 1 UTM se utilizará el valor de esta, que equivale a **CLP 66.628**.

V.4.7.4 Sistema y obligaciones tributarias

Debido a las características del negocio, este se encuentra afecto al pago de impuesto a la renta, el cual se hace en abril de cada año en la llamada “Operación renta” esto equivale al 27% de las utilidades obtenidas por la empresa desde el 1 de enero al 31 de diciembre del año anterior. El administrador de la empresa en conjunto al contador debe tomar en cuenta esto y crear una estrategia de ahorro mediante los Pagos Provisionales Mensuales (PPM) para reducir la carga al momento de pagar este impuesto.



El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es otra obligación tributaria que se debe cumplir, esta indica que el 19% de todas las ventas realizadas por la empresa en un mes debe ser entregado a las arcas fiscales del estado. En este mismo sentido, existe un beneficio tributario que permite realizar compras asociadas a la actividad de la empresa sin este pago de IVA, el cual a la hora de declarar impuestos queda como crédito a favor de la empresa.

Finalmente, y asociado a los dos puntos anteriores, la empresa debe presentar el formulario 29 que respecta a la declaración de impuestos obligatoria ante el SII y se realiza cada mes, en donde se detalla principalmente el IVA de las compras y ventas realizadas en el periodo. Además, se debe presentar de forma anual el formulario 22 que tiene relación a la declaración de impuestos a la renta mediante el cual se calculan las ganancias del periodo. Es de suma importancia mantener una gestión impecable de esta documentación para la continuidad de las operaciones y la legalidad del negocio.

V.4.7.5 Normativas y Reglamentos

Actualmente no existen normativas específicas del rubro de la venta de joyas de plata, sin embargo, se deben cumplir ciertas disposiciones y leyes que regulan el mercado en general, siendo las siguientes:

- **Cumplimiento de la Ley del Consumidor:** Ley que establece los derechos y obligaciones que tienen tanto las empresas como los consumidores, protege los derechos respecto a la información, garantías, calidad y cambios o devoluciones, en donde los temas que regula principalmente son:
 - El derecho de contar con la información real y clara de los productos ofrecidos, es decir: su precio y condiciones de venta. El poder hacer válida las garantías asociadas, el retracto de la compra y el respeto de las condiciones de venta.
 - El realizar la venta a cualquier persona sin ningún tipo de discriminación.
 - La publicidad engañosa y letra chica en los contratos de venta.
 - El resolver las acciones colectivas cuando existen vulneraciones de los derechos de los consumidores.



- **Cumplimiento de La Ley 16.744:** que establece las normas y obligaciones respecto a las enfermedades y accidentes laborales, incluyendo la creación de un programa de seguridad interno.
- **Cumplimiento del Decreto de Ley 594:** que establece las condiciones sanitarias y de higiene que toda empresa debe mantener en sus instalaciones con el fin de proteger la salud de los trabajadores, en donde entre otros aspectos, define el tipo de ventilación, áreas de almacenamiento y limpieza adecuadas para las operaciones.

Adicional a estas obligaciones por parte del empleador, existen ciertos derechos y deberes del trabajador estipulados en el Código del trabajo, en donde algunos de sus principales puntos son:

- **Derechos del Trabajador:**
 - **Derecho al contrato de trabajo:** Cada empleado tiene el derecho a trabajar bajo un contrato claro, en donde se definan las condiciones laborales, remuneraciones, funciones, horarios y otros aspectos relevantes.
 - **Derecho a la remuneración:** Cada trabajador tiene el derecho de recibir un salario proporcional a lo estipulado en su contrato, que incluya el pago de bonos, comisiones, asignaciones u horas extras según sea el caso.
 - **Derecho a la jornada de trabajo:** Los trabajadores tiene derecho a una jornada de trabajo que no exceda el límite legal semanal, con sus correspondientes tiempos de colación y descanso diarios, días libres y vacaciones proporcionales según la ley.
 - **Derecho a la protección social:** Los trabajadores tienen el derecho a que se les asigne el monto estipulado por la ley para sus pensiones, salud, seguro de cesantía y gratificaciones correspondientes.
 - **Derecho a la no discriminación:** Los trabajadores tienen el derecho a no ser discriminado por ningún motivo dentro del ambiente laboral.
- **Deberes del Trabajador:**
 - **Cumplir con las responsabilidades:** Los trabajadores deben cumplir con las tareas estipuladas en su contrato de trabajo con la forma adecuada.

- **Respetar las normas internas de la empresa:** Deben seguir el reglamento interno en caso de que exista, normas de seguridad y horarios.
- **Cuidar los bienes privados de la empresa:** Los trabajadores deben hacer correcto uso de las herramientas y equipos proporcionados por la empresa, velando por el cuidado de estas.
- **Seguir las indicaciones de los supervisores:** Los trabajadores deben seguir las órdenes e indicaciones que sus encargados les deleguen, siempre que estén dentro de sus responsabilidades.

El correcto cumplimiento de estos derechos y deberes es fundamental para mantener una buena relación laboral entre el empleador y emplead

V.4.8 Costos operacionales

V.4.8.1 Costos fijos

Los costos fijos están compuestos por todos aquellos costos que independiente de las ventas que se hagan durante el mes, algunos de los más relevantes son el pago de las remuneraciones del personal y el arriendo del local.

Tabla V.13: Costos fijos.

Ítem	Proveedor	Costo mensual CLP	Costo mensual UF	Costo anual CLP	Costo anual UF
Arriendo del local	No aplica	\$ 1.500.000	39,51	\$ 18.000.000	474,16
Servicio eléctrico	CGE	\$ 27.840	0,73	\$ 334.080	8,80
Plan de celular e internet	Movistar	\$ 26.990	0,71	\$ 323.880	8,53
Remuneraciones del personal	No aplica	\$ 2.905.416	76,53	\$ 34.864.992	918,42
Seguro	Banco de Chile	\$ 41.990	1,11	\$ 503.880	13,27
Publicidad	Meta	\$ 100.000	2,63	\$ 1.200.000	31,61
Patente comercial	Municipalidad de Iquique	-	-	\$ 66.628	1,76
TOTAL		\$ 4.602.236	121,23	\$ 55.293.460	1456,55

Fuente: Elaboración propia.

V.4.8.2 Costos variables

Los costos variables del proyecto están compuestos por los insumos necesarios para la venta de las joyas junto con los costos de los productos, estos últimos fueron calculados según el ticket promedio que fue calculado anteriormente el cual equivale a \$24.231, en donde se utilizó un costo por producto de \$14.253 equivalente a un 58.8% y a un margen de utilidad del 70% que también fue explicado en el marketing mix, para complementar, se utilizó una cantidad de 334 ventas mensuales equivalente al 70% de las 478 ventas mensuales proyectadas con los resultados de la encuesta. Dejando los siguientes costos variables:

Tabla V.14: Costos variables.

Ítem	Costo mensual CLP	Costo mensual UF	Costo anual CLP	Costo anual UF
Costos de productos	\$ 4.715.078	124,21	\$ 56.580.936	1490,46
Costos de insumos	\$ 273.370	7,20	\$ 3.280.440	86,41
TOTAL	\$ 4.988.448	131,41	\$ 59.861.376	1576,88

Fuente: Elaboración propia.

V.4.9 Costos de instalación y puesta en marcha

Los costos de puesta en marcha son todos aquellos necesarios para dar inicio a la atención de los clientes, estos se resumen en la siguiente tabla:

Tabla V.15: Costos de instalación.

Ítem	Costo CLP	Costo UF
Arreglo del local	\$ 1.200.000	26,34
Mes de garantía	\$ 1.500.000	39,51
Marketing previo	\$ 200.000	5,27
Asesoría tributaria	\$ 50.000	1,32
TOTAL	\$ 2.950.000	77,71

Fuente: Elaboración propia.

V.4.10 Inversión en Capital de trabajo

Para calcular el nivel de capital inicial necesario, se utilizará el método de déficit acumulado máximo, en donde se considera que no existirán ventas en el primer mes. Utilizando la proyección de ventas mensuales calculadas anteriormente y el ticket promedio de estas, se considera un

incremento de las ventas mensuales de un 10% con excepción de los meses 5 y 12 en donde se aumenta un 20% considerando que en estos meses se celebra el día de la madre y navidad respectivamente.

Tabla V.16: Inversión en capital de trabajo.

MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Unidades vendidas	0	334	367	404	485	533	587	645	710	781	859	1.031
Ingresos UF	0	213,19	234,51	257,96	309,55	340,51	374,56	412,02	453,22	498,54	548,39	658,07
Costos fijos UF	-120,63	-120,63	-120,63	-120,63	-120,63	-120,63	-120,63	-120,63	-120,63	-120,63	-120,63	-120,63
Costos variables UF	0	-131,41	-144,55	-159,00	-190,80	-209,88	-230,87	-253,96	-279,35	-307,29	-338,02	-405,62
Saldo UF	-120,63	-38,84	-30,66	-21,67	-1,88	10,00	23,06	37,43	53,24	70,62	89,75	131,82
Saldo acumulado UF	-120,63	-159,47	-190,13	-211,80	-213,67	-203,68	-180,61	-143,18	-89,94	-19,32	70,43	202,25

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V.17: Capital de trabajo total.

Capital de trabajo UF	213,67
Capital de trabajo CLP	\$ 8.111.525

Fuente: Elaboración propia.

En donde finalmente se llega a un capital de trabajo de 213.67 Unidades de Fomento (UF), equivalente \$8.111.525. Monto que será necesario para que el negocio funcione los meses donde existe saldo necesario sin problemas.

V.4.11 Inversión inicial total

Luego de los cálculos de los gastos e inversiones previas para iniciar el negocio, se llega a un total de inversión inicial que incluye un costo de imprevistos calculado por el 5% de la suma de los activos fijos, gastos de puesta en marcha y del capital de trabajo. El monto de la inversión inicial se resume en la siguiente tabla:

Tabla V.18: Inversión inicial total.

Ítem	Costo CLP	Costo UF
Activos fijos	\$ 4.394.846	115,77
Capital de trabajo	\$ 8.111.525	213,67
Puesta en marcha	\$ 2.950.000	77,71
Imprevistos	\$ 772.819	20,36
TOTAL	\$ 16.229.190	427,51

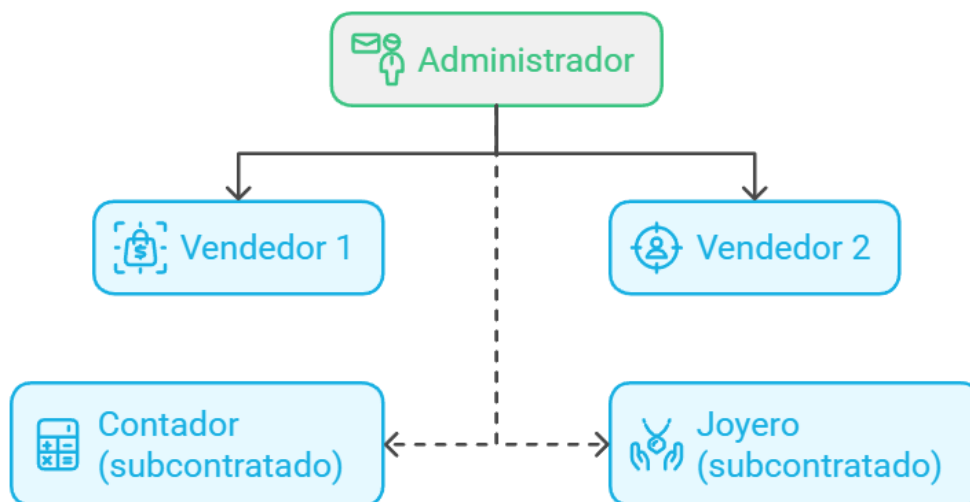
Fuente: Elaboración propia.

V.5 Plan de RRHH

V.5.1 Estructura organizacional

La estructura organizacional de la joyería estará conformada principalmente por cuatro cargos: un administrador, un vendedor full-time, un vendedor part time y un contador subcontratado. El siguiente organigrama ilustra el orden de los empleados.

Figura V.4: Organigrama de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.



V.5.2 Perfiles y sueldos

1. Gerente

Descripción del cargo:

El gerente de la joyería será el responsable de la administración general, velando por su buen funcionamiento, debe estar al tanto de las operaciones que se realizan cada día, las ventas, el trabajo del personal a cargo y su atención al cliente. Es el principal encargado de que los objetivos de la empresa se cumplan, siempre tratando de mantener los resultados de forma eficaz y rentable.

Responsabilidades:

- Gestión del personal
- Control del inventario
- Compras de productos e insumos necesarios
- Creación de presupuestos
- Creación de balances mensuales respecto al desempeño del negocio
- Control financiero general (ingresos, gastos, ganancias)
- Relacionarse con personal subcontratado
- Asegurarse de que el local cumpla con las normativas ya sea del recinto como de higiene y estándares.

Requisitos:

- Formación académica: Ingeniero comercial o en ejecución
- Experiencia: al menos un año en administración de locales de venta de productos o afín.
- Habilidades de liderazgo, proactivo, creatividad.



- Conocimiento avanzado de softwares de gestión e inventario.

Sueldo: \$1.347.917 bruto

2. Vendedores (full y part time)

Descripción del Cargo:

Los vendedores serán la cara visible y el primer contacto ante los clientes, estos estarán encargados de ofrecer los productos de la joyería, teniendo una excelente atención de forma amable y eficiente. Deben tener un gran conocimiento acerca de las características de los productos y tener en cuenta los objetivos de la tienda al momento de vender.

Responsabilidades:

- Atender a los clientes de forma presencial y por redes sociales, brindando asesoramiento y resolviendo dudas.
- Manejar la caja del local y el sistema POS
- Mantener el orden y limpieza del local
- Realizar reposición de las joyas en vitrina
- Participar de videos promocionales
- Informarse respecto a tendencias del mercado.
- Asistir en la toma de inventarios periódicos.
- Promover promociones y ofertas especiales.

Requisitos:

- Experiencia en ventas y atención al cliente.
- Habilidades de comunicación, trabajo en equipo, proactividad y creatividad.



- Capacidad para aprender rápidamente sobre nuevos productos.
- Dominio de Excel y redes sociales.

Sueldo: Full-time: \$850.000 bruto. Part-time: \$557.499 bruto

3. Artesano Joyero (Subcontratado)

Descripción del Cargo:

El artesano joyero será el encargado de la creación de joyas a pedido de los clientes, además de trabajos relacionados como personalización y reparaciones según la necesidad. Trabaja de forma externa a medida que se vaya necesitando sus servicios.

Responsabilidades:

- Crear piezas de joyería únicas según las indicaciones del cliente o del administrador de la tienda.
- Realizar reparaciones y ajustes de joyas.
- Ofrecer propuestas de diseño innovador que se alineen con las tendencias del mercado.
- Mantener una buena comunicación con el personal de la tienda en orden de cumplir con los plazos de entrega.

Requisitos:

- Experiencia previa como joyero de plata u otros metales preciosos
- Conocimientos técnicos de orfebrería.
- Contar con taller o herramientas propias aptas para los trabajos requeridos.
- Creatividad y capacidad para diseñar productos personalizados.
- Responsabilidad.



Tarifa estimada: Aproximadamente \$100.000 (según volumen y complejidad de los trabajos solicitados).

4. Contador (Subcontratado)

Descripción del Cargo:

El contador será responsable de llevar las cuentas del negocio, asegurar que las obligaciones tributarias se cumplan de forma correcta y prestar asesoramiento para la optimización ingresos y egresos en vista de obtener beneficios monetarios. Su trabajo será de forma externa.

Responsabilidades:

- Cumplir con las obligaciones tributarias tales como pago de IVA, PPM e impuesto a la renta.
- Elaborar balances financieros y estados de resultados mensuales.
- Llevar el control de gastos e ingresos de la empresa.
- Asesorar a la empresa respecto a acciones de mejora

Requisitos:

- Título profesional de Contador auditor.
- Experiencia trabajando con pequeñas y medianas empresas.
- Conocimiento de la normativa tributaria chilena.
- Responsabilidad.

Tarifa estimada: \$50.000 mensual.

Tabla V.19: Sueldos y tarifas de los trabajadores.

Cargo	Sueldo Bruto (CLP)	Descuento AFP CAPITAL (8,74%)	Descuento Salud (7%)	Seguro de cesantía (0,6%)	Impuesto de segunda categoría	Gratificación	Comisión	Sueldo Líquido (CLP)
Administrador	\$ 1.347.917	\$ 154.202	\$ 94.354	\$ 8.088	\$ 7.683	\$ 197.917	\$150.000	\$ 1.083.590
Vendedor Full-Time	\$ 850.000	\$ 97.240	\$ 59.500	\$ 5.100	-	\$ 150.000	\$100.000	\$ 688.160
Vendedor Part-Time	\$ 557.499	\$ 63.778	\$ 39.025	\$ 3.345	-	\$ 97.500	\$ 70.000	\$ 451.351
Artesano Joyero	Contrato externo							\$ 100.000
Contador	Contrato externo							\$ 50.000

Fuente: Elaboración propia.

V.6 Plan financiero

V.6.1 Consideraciones

V.6.1.1 Horizonte del proyecto

El horizonte del proyecto será de 5 años, los cuales se utilizarán de rango de tiempo para los cálculos que serán realizados en este plan financiero, lo que no quiere decir que esta será la duración real del proyecto, puesto que el enfoque del plan de negocios es crear una empresa establecida en la ciudad de larga duración, siempre y cuando sea rentable.

V.6.1.2 Moneda a utilizar

Para fines del plan financiero, se utilizarán dos monedas principalmente: CLP, ya que al ser la moneda del curso nacional utilizada en la mayoría de las transacciones comerciales y pago de impuestos, esto facilitará el manejo de las operaciones y lectura de los resultados obtenidos en el presente. Por otro lado, se utilizará la UF, una moneda que está indexada a la inflación del país, lo que ayuda a contrarrestar los cambios en el valor de la moneda, haciendo que el plan financiero pueda ser representativo a largo plazo. Es relevante aclarar que el valor de la UF utilizada equivale a 37.962 CLP.

V.6.1.3 Préstamos y sus tasas

Los gastos relacionados al financiamiento externo del proyecto serán obtenidos por medio de un banco comercial, específicamente del Banco del Estado, el cual luego de una investigación entre hecha hacia las diferentes instituciones financieras disponibles en el mercado, arrojó tener las tasas



de interés más bajas en cuanto a créditos, en donde para el horizonte de proyección utilizado, su tasa anual varía de 19,32% a 26,88% en función del monto solicitado.

Figura V.5: Cotización de préstamos en Banco Estado.

Valor cuota	Monto líquido	Valor cuota	Monto líquido
\$214.760	\$8.114.595	\$125.438	\$4.057.298
Primer pago	17/12/2024	Primer pago	17/12/2024
Número de cuotas	60	Número de cuotas	60
Día de pago	17	Día de pago	17
Tasa de interés mensual	1.61%	Tasa de interés mensual	2.24%
Tasa de interés anual	19.32%	Tasa de interés anual	26.88%
CAE (?)	19.20%	CAE (?)	26.52%
Valor Impuestos	\$65.446	Valor Impuestos	\$32.726
Gastos Notariales	\$700	Gastos Notariales	\$700
Monto Total del Crédito	\$8.180.741	Monto Total del Crédito	\$4.090.724
Costo Total del Crédito (?)	\$12.885.585	Costo Total del Crédito (?)	\$7.526.298

Valor cuota	Monto líquido
\$322.130	\$12.171.893
Primer pago	17/12/2024
Número de cuotas	60
Día de pago	17
Tasa de interés mensual	1.61%
Tasa de interés anual	19.32%
CAE (?)	19.20%
Valor Impuestos	\$98.166
Gastos Notariales	\$700
Monto Total del Crédito	\$12.270.759
Costo Total del Crédito (?)	\$19.327.839

Fuente: Bancoestado.cl

V.6.2 Tasa de descuento

Para la evaluación financiera de este proyecto, la tasa de descuento es un indicador fundamental, representa la rentabilidad mínima que se puede llegar a aceptar, sirviendo como punto de comparación entre esta y otras oportunidades de inversión. También, este factor permite valorar los flujos de caja que se proyectarán durante el horizonte de este, transformándolos a su valor presente, esto ayudará a conocer el valor del dinero en distintos momentos del futuro. La tasa de descuento será calculada por el método del Capital Asset Pricing Model (CAPM), mediante el cual se integran tanto los riesgos de la industria en la que se trabajará como los del mercado en general.

El resultado de la tasa de descuento será de utilidad para el cálculo de indicadores claves que también permitirán conocer qué tan rentable es este proyecto, estos son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

A continuación, se muestra la fórmula y sus componentes:

$$R = R_f + \beta * (R_m - R_f)$$

En donde:

- R = Tasa de descuento
- R_f = Tasa libre de riesgo
- R_m = Tasa de retorno del mercado
- β = Coeficiente que mide la volatilidad de la empresa

Tasa libre de riesgo: esta tasa se obtiene promediando los bonos libres de riesgo que son emitidos por el Banco Central de Chile, en donde para obtener un resultado realista, se promedió las tasas de interés en bonos en UF a 5 años de los últimos 10 años, obteniendo una tasa libre de riesgo de **1.1%**

Tabla V.20: Cálculo de la tasa libre de riesgo.

Año	Tasa de descuento
2023	2.87%
2022	1.85%
2021	0.40%
2020	-0.50%
2019	0.39%
2018	1.17%
2017	1.04%
2016	1.14%
2015	1.12%
2014	1.54%
Promedio	1.10%

Fuente: Elaboración propia.

Tasa de retorno del mercado:

Para conocer la rentabilidad del mercado utilizamos el promedio de la variación del índice de Precios Selectivo de Acciones (IPSA), lo que permitirá comparar la rentabilidad del proyecto respecto al mercado. Esta tasa resulta ser del **6.22%**

Tabla V.21: Cálculo de la tasa de retorno del mercado.

Año	Variación respecto al periodo anterior
2014	4.1
2015	-4.4
2016	12.8
2017	34
2018	-8.3
2019	-8.5
2020	-10.5
2021	3.1
2022	22.1
2023	17.8
Promedio	6.22

Fuente: Elaboración propia.

Beta:

El beta del mercado se consideró tomando en cuenta el entregado por las acciones de Pandora, una de las joyerías más reconocidas del mundo. Esta beta es de **1,72** (Yahoo Finance, 2024).

Cálculo de la tasa de descuento:

$$R = 1,1\% + 1,72 * (6,22\% - 1,1\%)$$

$$R = 9,9\%$$

La tasa de descuento final para este proyecto será de 9.9%, esto se interpreta como la rentabilidad mínima que se espera entregue.

V.6.3 Depreciación

Para calcular la depreciación de los activos, se utilizó el método de depreciación lineal, en donde para obtener la vida útil de cada activo se utilizó una combinación entre los datos entregados por el SII (SII, 2003) e investigaciones del rubro de la duración de los activos. En adición, el valor residual de los mismos fue obtenido en base a un estudio del mercado de segunda mano en línea. La **tabla 21** entrega el resumen del valor de la depreciación total por cada año que serán necesarios para el cálculo de los flujos de caja.

Tabla V.22: Depreciación de los equipos.

Equipo	Cantidad	Precio unitario UF	Precio total UF	Vida útil	Valor residual total UF
Escritorio	1	2,63	2,63	7	0,79
Notebook	1	9,48	9,48	6	3,95
Silla	2	1,38	2,77	5	0,53
Papelería	1	1,32	1,32	2	0,00
Celular	1	4,48	4,48	3	1,84
Máquina POS	1	2,37	2,37	7	0,26
Exhibidor de collares masculinos	15	0,21	3,16	3	0,79
Exhibidor de collares femeninos	15	0,29	4,34	3	0,79
exhibidor de pulseras	15	0,21	3,16	3	0,79
mano exhibidora	10	0,21	2,10	3	0,53
Joyerero	4	0,42	1,68	3	0,53
Espejo	8	0,40	3,16	3	1,05
Exhibidor de anillos	10	0,24	2,37	3	0,53
Sistema de seguridad	1	6,06	6,06	7	1,32
Caja registradora	1	1,00	1,00	7	0,26
Basurero	1	0,34	0,34	6	0,00
Estante	1	1,32	1,32	7	0,53
Pala	1	0,09	0,09	1	0,00
Escoba	1	0,09	0,09	1	0,00
Estante de pared	4	3,69	14,75	7	5,27
Vitrina	4	9,22	36,88	7	21,07
Caja fuerte	1	3,48	3,48	7	1,32
Herramientas de joyería	1	0,44	0,44	3	0,00
Medidor de anillos	2	0,11	0,21	5	0,00
Máquina de pulido	1	6,99	6,99	7	1,32
Bascula	3	0,21	0,63	3	0,16
Calibre de vernier	2	0,24	0,47	3	0,11

Fuente: Elaboración propia.

Tabla V.23: Depreciación de los equipos por año.

Año	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7
UF	14,80	14,50	13,84	7,55	7,55	7,06	6,08
CLP	\$ 561.708	\$ 550.424	\$ 525.424	\$ 286.484	\$ 286.484	\$ 267.891	\$ 230.727

Fuente: Elaboración propia.

V.6.4 Amortización

Es necesario contar con el detalle de las amortizaciones de cada porcentaje de financiamiento que será analizado en este estudio para saber cómo impactarán en el flujo de caja. Respecto a estas, y conforme a las tasas y plazos para los préstamos establecidos anteriormente, se obtuvieron las siguientes cifras:

Tabla V.24: Amortizaciones de cada préstamo.

Financiamiento del 25%						
Periodo	Deuda	Tasa de interés	Intereses	Amortización	Pago	Deuda final
1	106,39	26,88%	28,60	10,87	39,47	95,51
2	95,51	26,88%	25,67	13,80	39,47	81,72
3	81,72	26,88%	21,97	17,50	39,47	64,21
4	64,21	26,88%	17,26	22,21	39,47	42,01
5	42,01	26,88%	11,29	28,18	39,47	0,00
Financiamiento del 50%						
Periodo	Deuda	Tasa de interés	Intereses	Amortización	Pago	Deuda final
1	212,77	19,32%	41,11	26,47	67,57	186,30
2	186,30	19,32%	35,99	31,58	67,57	154,72
3	154,72	19,32%	29,89	37,68	67,57	117,04
4	117,04	19,32%	22,61	44,96	67,57	72,08
5	72,08	19,32%	13,93	53,65	67,57	0,00
Financiamiento del 75%						
Periodo	Deuda	Tasa de interés	Intereses	Amortización	Pago	Deuda final
1	319,16	19,32%	61,66	39,70	101,36	279,46
2	279,46	19,32%	53,99	47,37	101,36	232,09
3	232,09	19,32%	44,84	56,52	101,36	175,57
4	175,57	19,32%	33,92	67,44	101,36	108,14
5	108,14	19,32%	20,89	80,47	101,36	0,00

Fuente: Elaboración propia.



V.6.5 Flujo de caja

Luego de obtener todas las cifras previas, es posible realizar los distintos flujos de caja que facilitarán la visión del proyecto futuro hasta el horizonte de proyección, esta herramienta es clave para evaluar la capacidad económica del negocio de forma anticipada y ayudará a tomar la decisión de poner o no en marcha el proyecto en base a su rentabilidad. Dado los resultados que se obtendrán en cada uno de estos, se facilita también la toma de decisiones mediante la identificación de periodos.

Es importante mencionar que el crecimiento anual en las ventas está dado por la estimación del CAGR para Chile en los próximos años (5,7%).

En los siguientes puntos se presentan diferentes flujos de caja en base a los distintos tipos de financiamientos considerados, para luego finalizar con una tabla que compara los indicadores económicos fundamentales obtenidos en cada una de las proyecciones.

En las siguientes secciones, se presentan diferentes escenarios de flujo de caja que consideran distintas proporciones de financiamiento, lo que permite una visión integral de la solidez y flexibilidad del proyecto.

V.6.5.1 Flujo de caja puro

El flujo de caja puro corresponde a la proyección financiera sin ningún tipo de financiamiento por detrás, esta proyección arroja la capacidad de generar ganancias exclusivamente mediante a las operaciones de la empresa. En este caso, los valores de inversión necesarios para llevar a cabo el proyecto son aportados en su totalidad por sus inversionistas, esto equivale a los 427,51 UF.

Tabla V.25: Flujo de caja puro.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos		4300,52	4545,65	4804,75	5078,62	5368,10
Costos fijos		-1447,52	-1447,52	-1447,52	-1447,52	-1447,52
Costos variables		-2650,71	-2801,80	-2961,50	-3130,31	-3308,74
Utilidad		202,29	296,33	395,73	500,79	611,85
Depreciación		-14,80	-14,50	-13,84	-7,55	-7,55
Venta de activos				7,11		0,53
Intereses crédito						
Pérdidas del ejercicio anterior		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos		187,49	281,83	381,89	493,25	604,30
Impuestos		-50,62	-76,09	-103,11	-133,18	-163,16
Utilidad después de impuestos		136,87	205,73	278,78	360,07	441,14
Depreciación		14,80	14,50	13,84	7,55	7,55
Pérdidas del ejercicio anterior						
Ventas						
Activos fijos	-115,77					
Capital de trabajo	-213,67					213,67
Gastos de puesta en marcha	-77,71					
Imprevistos	-20,36					
Amortización crédito						
Préstamo						
Flujo de caja neto	-427,51	151,67	220,23	292,62	367,62	662,35
Flujo actualizado	-427,51	138,00	182,34	220,45	252,00	413,14
Flujo acumulado actualizado	-427,51	-289,51	-107,16	113,28	365,29	778,43

Fuente: Elaboración propia.

V.6.5.2 Flujo de Caja con 25% de financiamiento

Este flujo de caja incorpora una inyección de capital externa proveniente de un crédito equivalente al 25% de la inversión inicial, lo que es igual a 106,88 UF.

Tabla V.26: Flujo de caja con 25% de financiamiento.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos		4300,52	4545,65	4804,75	5078,62	5368,10
Costos fijos		-1447,52	-1447,52	-1447,52	-1447,52	-1447,52
Costos variables		-2650,71	-2801,80	-2961,50	-3130,31	-3308,74
Utilidad		202,29	296,33	395,73	500,79	611,85
Depreciación		-14,80	-14,50	-13,84	-7,55	-7,55
Venta de activos				7,11		0,53
Intereses crédito		-28,73	-25,84	-22,18	-17,53	-11,63
Pérdidas del ejercicio anterior		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos		158,76	255,99	359,71	475,72	592,67
Impuestos		-42,87	-69,12	-97,12	-128,44	-160,02
Utilidad después de impuestos		115,90	186,87	262,59	347,27	432,65
Depreciación		14,80	14,50	13,84	7,55	7,55
Pérdidas del ejercicio anterior						
Ventas						
Activos fijos	-115,77					
Capital de trabajo	-213,67					213,67
Gastos de puesta en marcha	-77,71					
Imprevistos	-20,36					
Amortización crédito		-10,74	-13,63	-17,29	-21,94	-27,83
Crédito	106,88					
Flujo de caja neto	-320,63	119,95	187,74	259,14	332,88	626,04
Flujo actualizado	-320,63	109,15	155,44	195,22	228,19	390,49
Flujo acumulado actualizado	-320,63	-211,48	-56,04	139,18	367,37	757,86

Fuente: Elaboración propia.

V.6.5.3 Flujo de Caja con 50% de financiamiento

En este escenario, se incorpora una inyección de dinero para la inversión inicial equivalente al 50% de esta, lo que es igual a 213,76 UF.

Tabla V.27: Flujo de caja con 50% de financiamiento.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos		4300,52	4545,65	4804,75	5078,62	5368,10
Costos fijos		-1447,52	-1447,52	-1447,52	-1447,52	-1447,52
Costos variables		-2650,71	-2801,80	-2961,50	-3130,31	-3308,74
Utilidad		202,29	296,33	395,73	500,79	611,85
Depreciación		-14,80	-14,50	-13,84	-7,55	-7,55
Venta de activos				7,11		0,53
Intereses crédito		-41,30	-36,22	-30,16	-22,94	-14,31
Pérdidas del ejercicio anterior		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos		146,19	245,61	351,73	470,31	589,99
Impuestos		-39,47	-66,31	-94,97	-126,98	-159,30
Utilidad después de impuestos		106,72	179,29	256,76	343,32	430,69
Depreciación		14,80	14,50	13,84	7,55	7,55
Pérdidas del ejercicio anterior						
Ventas						
Activos fijos	-115,77					
Capital de trabajo	-213,67					213,67
Gastos de puesta en marcha	-77,71					
Imprevistos	-20,36					
Amortización crédito		-26,28	-31,35	-37,41	-44,64	-53,65
Préstamo	213,76					
Flujo de caja neto	-213,75	95,24	162,44	233,19	306,23	598,26
Flujo actualizado	-213,75	86,66	134,50	175,68	209,92	373,16
Flujo acumulado actualizado	-213,75	-127,09	7,40	183,08	393,00	766,17

Fuente: Elaboración propia.

V.6.5.4 Flujo de Caja con 75% de financiamiento

Por último, esta proyección contempla un apalancamiento bancario mayoritario equivalente al 75% de la inversión inicial del proyecto, lo que es igual a 320,73 UF.

Tabla V.28: Flujo de caja con 75% de financiamiento.

Periodo	0	1	2	3	4	5
Ingresos		4300,52	4545,65	4804,75	5078,62	5368,10
Costos fijos		-1447,52	-1447,52	-1447,52	-1447,52	-1447,52
Costos variables		-2650,71	-2801,80	-2961,50	-3130,31	-3308,74
Utilidad		202,29	296,33	395,73	500,79	611,85
Depreciación		-14,80	-14,50	-13,84	-7,55	-7,55
Venta de activos				7,11		0,53
Intereses crédito		-61,95	-54,33	-45,25	-34,41	-21,47
Pérdidas del ejercicio anterior		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Utilidad antes de impuestos		125,54	227,50	336,64	458,84	582,83
Impuestos		-33,90	-61,42	-90,89	-123,89	-157,36
Utilidad después de impuestos		91,65	166,07	245,74	334,95	425,47
Depreciación		14,80	14,50	13,84	7,55	7,55
Pérdidas del ejercicio anterior						
Ventas						
Activos fijos	-115,77					
Capital de trabajo	-213,67					213,67
Gastos de puesta en marcha	-77,71					
Imprevistos	-20,36					
Amortización crédito		-39,41	-47,03	-56,11	-66,95	-79,89
Préstamo	320,63					
Flujo de caja neto	-106,88	67,03	133,54	203,48	275,55	566,79
Flujo actualizado	-106,88	60,99	110,57	153,29	188,89	353,54
Flujo acumulado actualizado	-106,88	-45,89	64,68	217,97	406,86	760,40

Fuente: Elaboración propia.

V.6.6 Resumen de indicadores económicos

Tabla V.29: Resumen de indicadores económicos.

Indicador	Puro	25%	50%	75%
VAN	778,43	757,86	766,17	760,40
TIR	52%	60%	77%	114%
IVAN	0,82	1,36	2,58	6,11
PRI	3	3	2	2

Fuente: Elaboración propia.

Respecto al VAN, se observa que las cifras son positivas y hay retornos desde los 757 a los 778 UF y no existe una gran diferencia entre estos, cabe destacar que en todos los casos hay un resultado mayor a 0, por lo que el proyecto sería financieramente viable sin importar la alternativa tomada.

La TIR por su lado, muestra porcentajes llamativos, siendo significativamente más altos que la tasa de descuento del 9,9% del proyecto. En este aspecto se puede observar que el caso del proyecto puro entrega la TIR más baja con un 52% mientras que el proyecto con financiamiento del 75% tiene un rendimiento atractivo del 114%, muy por encima de las otras opciones. Esto indica que hay una alta rentabilidad y eficiencia en el uso de recursos.

En cuanto al Índice del Valor Actual Neto (IVAN), destacan los flujos de caja con mayor financiamiento, en donde el de 50% y 75% llegan a generar 2,58 y 6,11 veces más cada unidad de dinero invertida respectivamente, siendo las opciones que maximizan fuertemente el valor del proyecto. Este análisis hace dar cuenta de la importancia que tiene el financiamiento externo para nuevos negocios.

Por último, el Periodo de Retorno de la Inversión (PRI) indica que para el proyecto puro y del 25% la inversión será recuperada dentro de 3 años, mientras que para los proyectos con 50% y 75% de financiamiento este retorno se verá al segundo año, lo que da cierta seguridad a los inversores respecto a la incertidumbre que significa cada inversión.

En conclusión, el financiamiento que se debe tomar para llevar a cabo este negocio es el del 75%, ya que entrega una TIR incomparable, un IVAN altamente rentable, un periodo de recuperación de

la inversión rápido y un VAN que a pesar de no ser el más alto de las opciones, sigue siendo altamente estable, más aún tomando en cuenta la cantidad de dinero que se debe invertir.

V.6.7 Análisis de sensibilidad

Para realizar los análisis de sensibilidad del proyecto se tomaron dos variables claves que, en base a las características del negocio, se consideran las más relevantes para este análisis, estas son la cantidad de unidades vendidas en el primer año y el valor de los costos fijos del proyecto.

Lo que se busca lograr con este ejercicio es conocer cómo las variaciones de estos factores afectan tanto negativa como positivamente en el VAN, dándole énfasis a cuánto deben variar para llegar a un VAN igual a 0

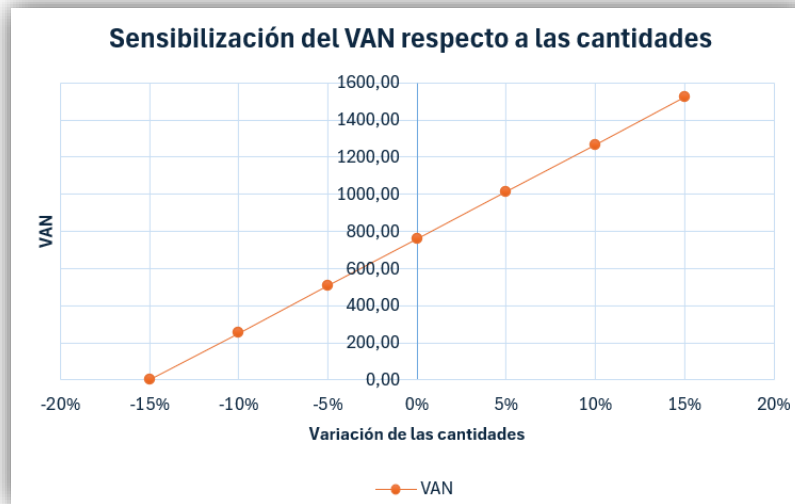
1) Unidades vendidas al primer año:

Tabla V.30: Sensibilización del VAN respecto a las unidades vendidas al primer año.

Variación	Cantidad	VAN
15%	7.748	1521,40
10%	7.411	1267,61
5%	7.074	1013,81
0%	6.737	760,40
-5%	6.400	506,23
-10%	6.063	252,43
-14,97%	5.728	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico V.12: Sensibilización del VAN respecto a las cantidades.



Fuente: Elaboración propia.

La cantidad de ventas al primer año que entrega un VAN de 760,4 UF corresponde a 6.737 (destacado en verde), el análisis de sensibilidad indica que es tolerable una reducción de estas ventas del 14,97%, equivalente a 5.728 ventas para el primer año para llegar a un VAN de 0 (destacado en rojo), cifra que corresponde al punto de corte.

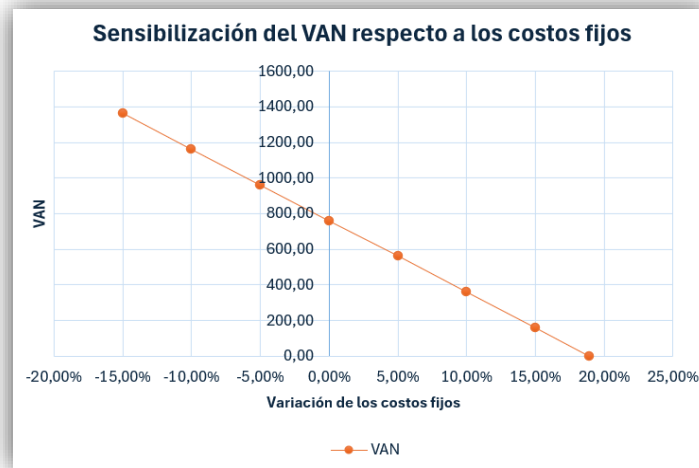
2) Costos fijos anuales:

Tabla V.31: Sensibilización del VAN respecto a los costos fijos anuales.

Variación	Costos fijos	VAN
18,93%	1.721,47	0,00
15%	1.664,65	157,63
10%	1.592,27	358,43
5%	1.519,90	559,21
0%	1.447,52	760,40
-5%	1.375,14	960,83
-10%	1.302,77	1161,61
-15,00%	1.230,39	1362,42

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico V.13: Sensibilización del VAN respecto a las cantidades.



Fuente: Elaboración propia.

Los costos fijos anuales que permiten tener el VAN de 760,4 UF es de 1.447,52 UF (destacado en verde), según el análisis de sensibilidad realizado a esta variable, la incrementación máxima aceptable para que el proyecto siga siendo rentable es de 18,93%, equivalente a unos costos fijos anuales de 1.721,43 UF y 143,46 UF mensuales, siendo este el punto de corte (destacado en rojo).



PARTE VI CONCLUSIONES

Gracias al trabajo de investigación realizado, se puede decir con certeza que la creación de una joyería de plata en la comuna de Iquique es un proyecto realizable, desde el ámbito financiero gracias a la rentabilidad que supone y por el lado de la economía local debido al dinamismo que supone para un mercado de las joyas que no ha sido tan desarrollado en esta ciudad. Gracias a los distintos estudios realizados, se identificó la oportunidad de satisfacer una necesidad latente, de la mano de productos de calidad con una propuesta llamativa en comparación a la propuesta por otras joyerías locales. Distintos factores claves para el éxito fueron definidos, la implementación de la cadena de valor, la implementación de estrategias de marketing, la toma de decisiones respecto a las preferencias del cliente y la inclusión de los costos asociados. En este sentido, se llegó a la conclusión que a pesar de los variados desafíos que conlleva el proyecto con sus características específicas, existe un escenario favorable para la implementación de este.

En cuanto a la problemática de esta memoria, la cual trató de el bajo desarrollo de un mercado de joyas de plata en la ciudad, permitió inferir que gracias al desafío que supone esta carencia, se puede crear una oportunidad para crecer. A medida que la investigación tomaba forma, se aprendió que para atacar esta problemática se necesita una complementación entre el suficiente conocimiento del rubro con estrategias de negocios innovadoras y fundamentos sólidos. Se validó la importancia que supone estudiar el mercado en el que se trabajará obteniendo datos certeros del mismo que luego sirvan de aporte para la toma de decisiones en cada investigación posterior y se constató que la adaptación a un mercado en constante evolución que a su vez es cada vez más exigente es tan importante como las implicancias legales de formalizar una empresa en Chile.

El marco teórico implementado en este trabajo se utilizó como los cimientos del plan de negocios, brindando soporte en cada etapa desarrollada a lo largo de este, conceptos importantes como la propuesta de valor, las distintas variables a tomar en cuenta y los elementos claves de cada sub-plan formaron parte de un análisis riguroso y correctamente fundamentado. El marco teórico permitió llevar a cabo lo entregado por la teoría a la práctica, lo que deja en evidencia cómo áreas de marketing, administración y finanzas pueden ser aplicadas en un negocio de joyería, en donde la misma investigación de la industria de forma global y nacional contribuyó en la comprensión del contexto en el que se desarrolló esta tesis.



Esta tesis no fue solo un desafío académico, sino también una oportunidad de aplicar conocimientos aprendidos a lo largo de la carrera en un entorno real. El presente trabajo permitió explorar los desafíos a los que se debe enfrentar todo emprendedor que quiera empezar una empresa. Este plan de negocios entregó resultados positivos aportando información de valor a un proyecto con potencial para implementarse y expandirse, mientras que la adopción de estrategias innovadoras y sostenibles podrían ser fundamentales para consolidar la empresa en un futuro, generando un impacto positivo en la comunidad y en la economía de la región.

REFERENCIAS

- Becker, Berg, Harris & Thiel. (2021). State of Fashion: Watches and Jewellery. McKinsey. <https://www.mckinsey.com/industries/retail/our-insights/state-of-fashion-watches-and-jewellery> (Recuperado septiembre 2024).
- Bustamante, L. (2010). Joyería contemporánea. Ecuador. Universidad del Azuay.
- CIEN. (2022). Reporte de tendencias; joyería. https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2022/10/CIEN_RT_Septiembre_2022.pdf (Recuperado septiembre 2024)
- Costa, S. (2007). La planificación. Monografías. <https://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion> (Recuperado septiembre 2024).
- Datacommons, (2024). Iquique, demografía. https://datacommons.org/place/wikidataId/Q14440?utm_medium=explore&mprop=count&popt=Person&hl=es (recuperado noviembre 2024).
- Elboyaldia.cl (2017). Inauguran nuevo hipermercado en el sector sur de Iquique. <https://www.elboyaldia.cl/noticia/sociedad/inauguran-nuevo-hipermercado-en-el-sector-sur-de-iquique> (Recuperado octubre 2024).
- Fernández, R. (2024). Valor de mercado global de artículos de lujo 1996-2023. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/638277/valor-de-mercado-de-los-articulos-de-lujo-en-el-mundo/> (Recuperado noviembre 2024).
- Goddies, S. (2023). The 10 Largest Jewelry Companies In The World. Zippia. <https://www.zippia.com/advice/largest-jewelry-companies/> (Recuperado octubre 2024)
- Gómora, Y. (2017). Antología administración de recursos humanos. México. UAEM.
- Informes de expertos. (2023). Mercado de Joyería en Chile. <https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-joyeria-en-chile> (Recuperado septiembre 2024).
- Koontz, Weibrich y Cannice (2012). Administración una perspectiva global y empresarial (decimocuarta edición). México. McGraw Hill.
- Longenecker, Patty, Palich & Hoy. (2012). Administración de pequeñas empresas (dieciseisava edición). México. Longenecker.
- Martínez & Milla. (2012). Análisis del entorno. España. Diaz de Santos.

- Mordorintelligence. (2024). Tamaño del mercado de joyería y análisis de participación tendencias de crecimiento y pronósticos (2024-2029). <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/gems-and-jewelry-market> (Recuperado noviembre 2024).
- OEC. (2023). Jewellery. <https://oec.world/en/profile/hs/jewellery> (Recuperado noviembre 2024).
- Pinterest (2024). Joyas de Plata. <https://cl.pinterest.com/muselita/joyas-de-plata/> (Recuperado noviembre 2024)
- Scarborough, N. (2013). Effective Small Business Management (décima edición). Pearson.
- SII. (2003). Nueva tabla de vida útil de los bienes físicos del activo inmovilizado. https://www.sii.cl/pagina/valores/bienes/tabla_vida_enero.htm (Recuperado noviembre 2024).
- Tendata. (2024). Global Jewelry Exports by Country in 2023. <https://www.tendata.com/blogs/export/6084.html> (Recuperado octubre 2024).
- Terragno & Lecuona. (2006), Cómo armar un plan de negocios. Venezuela. El Dinero.
- Weinberger, K. (2009). Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú.
- Yahoofinance. (2024). Pandora A/S (PNDORA.CO). https://es.finance.yahoo.com/quote/PNDORA.CO/?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2xlLmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAAEp82SJfGSGGz9IoTsTKGdOqXSgCJ23TWgSjuy43flp5pgquo2XDIETg6KUhxSKZz6Uc4VWXYDyVnCMZwe5IvJ0RRRAOpFDuSWcK9VKPwluCr9uZ3-40TaWsGi5iN_FGyS852JB52fs74oouwoLzW753XQIbsyRCAojuvs-95FSi. (Recuperado noviembre 2024)