



GABRIELA ALVIA MARTINEZ

**IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO PARA EL
MEJORAMIENTO, OPTIMIZACION DE RECURSOS Y
LOGRAR UN MEJOR POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO
DE GUAYAQUIL DE LA JOYERIA ROMMY**

PLAN DE TRABAJO DE CULMINACION DE CARRERA (TCC) PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCION DEL GRADO EN INGENIERIA COMERCIAL DE LA FACULTAD DE NEGOCIOS, ESPECIALIZACION MAYOR RECURSOS HUMANOS, ESPECIALIZACION MENOR MARKETING Y VENTAS.

UNIVERSIDAD DEL PACIFICO

GUAYAQUIL, MAYO 2011

DECLARACION DE AUTORIA

Yo, Gabriela Alejandra Alvia Martínez, declaro ser la autora exclusiva de este trabajo de culminación de carrera. Todos los efectos académicos y legales que se desprendieren de la misma son mi responsabilidad.

Por medio del presente documento cedo mis derechos de autora a la Universidad del Pacifico Escuela de Negocios para que pueda hacer uso del texto completo del Trabajo de Culminación de Carrera "Implementación de un plan estratégico para el mejoramiento, optimización de recursos y lograr un mejor posicionamiento en el mercado de Guayaquil de la joyería Rommy" con fines académicos y/o de investigación.

Guayaquil, noviembre 22, 2011



Gabriela Alejandra Alvia Martínez

CERTIFICACION DEL DIRECTOR DE TESIS

Certifico que el presente trabajo de Tesis titulado "Implementación de un plan estratégico para el mejoramiento, optimización de recursos y lograr un mejor posicionamiento en el mercado de Guayaquil de la joyería Rommy", ha sido asesorado y supervisado bajo mi dirección en todo su desarrollo tanto en la parte metodológica y técnica y dejo constancia de que es de autoría original de la Sra. Gabriela Alvia Martínez.



Fredy Cambal

Tutor de tesis

CERTIFICACION DEL DECANO

La Universidad Del Pacifico, se compromete a no difundir públicamente la información establecida en el presente Trabajo de Culminación de Carrera "Implementación de un plan estratégico para el mejoramiento, optimización de recursos y lograr un mejor posicionamiento en el mercado de Guayaquil de la joyería Rommy", de autoría de Gabriela Alejandra Alvia Martínez, en razón que ésta ha sido elaborada con información confidencial.

Cinco copias digitales, de este Trabajo de Culminación de Carrera quedan en custodia de la Universidad Del Pacifico, las mismas que podrán ser utilizadas para fines académicos y de investigación.

Para constancia de este compromiso, suscribe

Guayaquil, noviembre 22, 2011

A handwritten signature in black ink, consisting of several loops and a long horizontal stroke, positioned above a dashed horizontal line.

Enrique Echeverría

Decano de la Negocios y Economía

AGRADECIMIENTOS

Un especial agradecimiento a Dios por darme la oportunidad de nuevamente cumplir con otra meta de mi vida. También quiero agradecer a mi tutor de tesis Fredy Cambal que con su conocimiento y paciencia me ayudó a desarrollar este trabajo de culminación de carrera excelentemente. Y por supuesto agradecer a los docentes de la Universidad del Pacífico por impartirme su conocimiento que pude ponerlo en práctica.

DEDICATORIA

Este trabajo de culminación de carrera se lo dedico a mi esposo José Antonio León Marín quien ha sido mi apoyo en especial en este capítulo de mi vida que es obtener mi título universitario, también se lo dedico a mis padres Aston y Martha de Alvia y a mis hermanas Daniela y María Teresa que han estado desde siempre a mi lado ayudándome a cumplir con esta tan importante meta. Realmente muchísimas gracias, ustedes son quienes hacen valer la pena todo este tiempo de arduo estudio.

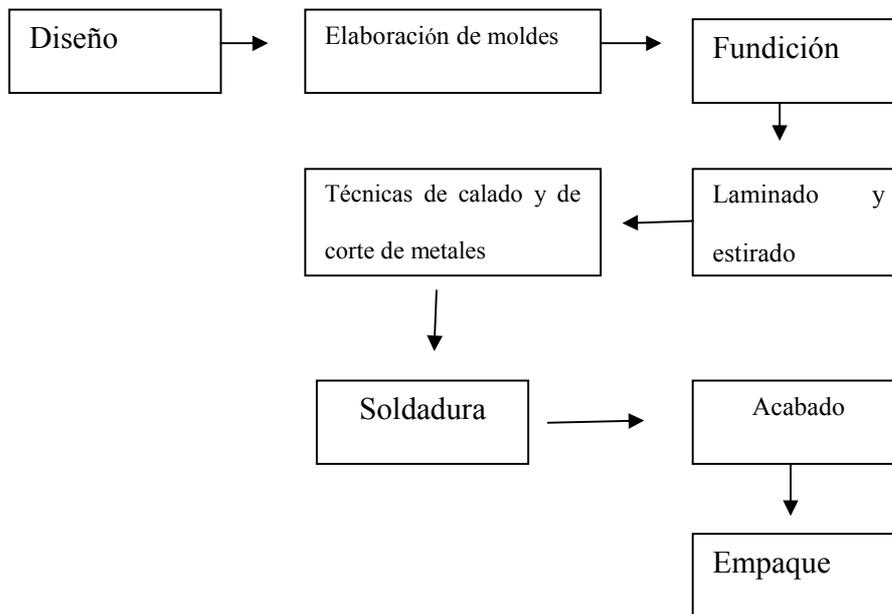
ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA

Basándonos en el oro, que es el metal objetivo del asesoramiento para la joyería, se procederá a describir dicha industria:

El oro es un metal de transición, es decir, que es estable por sí mismo sin necesidad de una reacción con otro elemento por lo cual tiene las siguientes características de ser brillante, pesado e inactivo. Este material es muy blando para ser usado en su estado natural por lo que se le realiza un proceso de endurecimiento aleándolo con plata o cobre, también este metal se encuentra en la naturaleza en forma de pepitas y en depósitos aluviales. El oro puro es el oro de 24 quilates, y ya que esa calidad del oro es muy suave y blanda, se lo mezcla para lograr mayor dureza, en consecuencia aparece el oro rojo (oro, cobre), el oro blanco (oro, paladio).

El cuanto al proceso de elaboración de las joyas actualmente se está utilizando un sistema llamado “Casting” (elaboración en serie), pero para el arreglo y adecuación del diseño, así como en la terminación (engastado de piedras), pulido y abrillantamiento, se usa la mano de obra según las habilidades de los orfebres.

Figura 1: Flujo de producción.



Fuente: Joyería Rommy

Ahora la industria de joyas utiliza como materia prima el oro pero a su vez lo combina con distintas piedras para darle valor agregado a la joya. Antiguamente se dividía y clasificaba a las gemas en dos grupos: las preciosas y las semipreciosas; dentro de las gemas preciosas, que son las más cotizadas y las más codiciadas, se encontraban cinco grandes grupos que son: el diamante, rubí, zafiro, esmeralda y amatista. Hoy en día, esta clasificación no se mantiene tan vigente ya que se consideran a todas las piedras como valiosas y porque el valor de una piedra no siempre está dado por esta clasificación. Otras piedras que son consideradas muy importantes y se utilizan muchísimo en la elaboración de joyas son: aguamarina, jade, turquesa y topacio, entre muchas más.

El mercado de la joyería en Ecuador se caracteriza por una producción fundamentada en esquemas artesanales y altos niveles de importación tanto de producto final como de materia prima para la producción de joyas. En su mayoría la producción nacional, es de tipo artesanal e informal, basándose en técnicas como chapado, grabado entre otros, lo que les permite cubrir la demanda del mercado de las principales ciudades del país (Quito, Guayaquil y Cuenca).

En los últimos años y como resultado de la dolarización la capacidad adquisitiva del ecuatoriano a productos de lujo como las joyas se incrementó, entre los años 1998 y 2002. Sin embargo a partir del año 2002, debido a la inflación interna del país, se empezó a comprobar la reducción del consumo de joyas de oro en los hogares, y como resultado ha llevado al consumidor que prefiera adquirir bisutería en vez de joyas de oro¹. También en el Ecuador la elaboración de joyas se ha convertido en una industria artesanal, en la cual en la mayoría de veces los tiempos de producción son enormes ya que los artesanos necesitan un alto grado de concentración para poder producir en serie con igual condición de calidad, es decir, no puede haber la ventaja competitiva esperada; lo que ha provocado que los costos de producción se disparen haciéndose cada vez más inaccesibles las joyas al común denominador de la población². Se estima que la producción nacional de joyería en oro, asciende a niveles entre los 6.9 y 8.6 toneladas al año, liderados por la provincia de Azuay y el Oro, las cuales poseen unos niveles de producción mensuales entre 100 a 200 y 80 a 90 kilos de oro respectivamente³.

1 Fuente: Estudio de mercado de joyería y bisutería en el Ecuador realizado por el grupo consultor "Novadorado".

2 y 3 Fuente: Escuela Politécnica Nacional, proyecto "Construcción prototipo de corte en metales preciosos para joyería".

Existen diferentes factores que influyen en la compra de joyas y es el factor cultural en el cual se refleja el comportamiento del consumidor; así mismo, el género es otro factor determinante para el consumo de joyería y bisutería. Y debido a la tendencia natural a que sean las mujeres las que usen en mayoría este tipo de productos, el mercado objetivo principal sería para el sector femenino, tomando en cuenta la edad y capacidad económica. También el nivel del consumo del mercado depende de su tamaño, en el caso ecuatoriano el tamaño de la población es un limitante en altos niveles de consumo, pues el país solo cuenta con 14 millones de habitantes.

Finalmente todas estas variables previamente mencionadas, permiten calcular que la población potencial en materia de joyería para el Ecuador es cercana a 874000 habitantes; este dato parte del número de mujeres (50.6%), mestizas (65%) y con un poder adquisitivo de \$300 o más (19%); y claramente de acuerdo al último censo de población realizado en noviembre del 2010, dicha población se verá incrementado el mercado objetivo porque existe una tendencia a subir acorde al paso de los años⁴.

4 Fuente: Instituto nacional de estadísticas y censos y Ecuador en cifras.

INDICE

Declaratoria de autoría	2
Certificación del director de tesis	3
Certificación del decano	4
Agradecimiento	5
Dedicatoria	6
Antecedentes de la industria	7
Introducción	17
Antecedentes de la empresa	18
Problema existente	19
Capítulo I. Lineamientos del estudio de factibilidad	
1.1 Fundamentos teóricos	20
1.2 Objetivos del estudio	23
1.3 Justificación de los objetivos	24
1.4 Metodología utilizada	25
Capítulo II. Análisis estratégico	
2.1 Económicas	27
2.2 Sociales	27

2.3 Legales	28
2.4 Ecológicas	28
2.5 Tecnológicas	29
2.6 Culturales	29
2.7 Políticas	30
2.8 Demográficas	30
Capítulo III. Estudio del mercado	
3.1 Análisis de la demanda	31
3.1.1. Necesidades de los clientes	31
3.1.2. Distribución geográfica del mercado de consumo	31
3.1.3. Comportamiento histórico de la demanda	33
3.1.4. Proyección de la demanda	35
3.1.5. Tabulación de fuentes primarias	36
Análisis de los resultados	39
3.2 Análisis de la oferta	44
3.2.1. Características de los principales productores	44
3.2.2. Proyección de la oferta	44
3.2.3. Conclusiones generales sobre las estadísticas del estudio de mercado	45

3.3 Marketing mix	46
3.3.1. Definición del producto	46
3.3.2. Análisis de precios	49
3.3.3. Análisis precios de la competencia	50
3.4 Plaza	52
3.5 Canales de comercialización	53
3.5.1. Descripción de los canales de distribución	53
3.5.2. Ventajas y desventajas de los canales previstos	53
3.5.3. Descripción operativa de la trayectoria de comercialización	54
Capítulo IV. Plan estratégico	
4.1. Matriz de grupo de interesados	56
4.2. Matriz de demandas actuales y futuras	57
4.3. Análisis de integración	58
4.3.1. Cinco fuerzas de Porter	58
4.3.2. FODA	59
4.4. Directrices de las empresas	61
4.4.1. Misión, visión y valores organizacionales	61
4.5. Selección de la estrategia competitiva	62
4.5.1. Posicionamiento estratégico	64

4.5.2. Cadena de valor	66
4.5.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva	67
4.5.4. Programas tácticos (funcionales)	68
4.5.5. Programas para operaciones	70
5. Control estratégico	71
6. Factores que determinan la localización	72
7. Definición de la localización	72
Capitulo V. Estructura organizacional	
5.1. Estructura de la organización	75
5.2. Análisis y variación de puestos	75
5.3. Manual de funciones	76
5.4. Manual de puestos	78
5.5. Sistemas de remuneraciones y compensaciones	80
5.6. Programas de formación	82
5.7. Criterio de desempeño	82
5.8. Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial	83
Capítulo VI. Ingeniería	
6.1. Base legal	85
6.1.1 Leyes y ordenanzas	85

6.2 Balance de personal	86
6.3 Balance de materiales	87
6.4 Balance de insumos generales	87
6.5 Determinación de los costos de la operación y administración	87
6.6 Determinación de los factores organizacionales	88
Capítulo VII. Estrategia de implementación y control	
7.1. Como será la estrategia de implementación- acciones	89
7.2. Las personas	89
7.3. Liderazgo	89
7.4. Medidas de desempeño	90
7.5. Sistema de información de la estrategia	93
7.6 Guía para control	93
Capítulo VIII. Análisis económico- financiero	
8.1. Inversiones del proyecto	95
8.2 Proyección de ventas anuales para cada uno de los cinco años	96
8.3. Proyección de ventas mensuales para el primer año	96
8.3.1. Inversiones en capital de trabajo que den soporte a las ventas	97
8.3.2. Estado de resultados	97
8.3.3. Balance general (determinación de fondos para aplicar en	98

activos)

8.3.4. Análisis de sensibilidad con variaciones en las variables críticas y sus escenarios	101
8.5. Valor de desecho en el quinto año	102
8.6. Evaluación del proyecto	102
8.6.1. Estimación de la tasa de descuento	102
8.6.2. Flujo de caja ajustado	103
8.6.3. Calculo del VAN con flujos inflados	104
8.6.4. Calculo del TIR con flujos inflados	105
8.6.5. Calculo de las razones financieras del proyecto	105
Capitulo IX. Resultados de implantación	106
Capitulo X. Conclusiones y recomendaciones	121
Bibliografía	127
Anexos	129

INTRODUCCION

Este proyecto de asesoría es realizado con el fin de implementar un plan estratégico para el mejoramiento, optimización de recursos y lograr un mejor posicionamiento en el mercado de Guayaquil de la Joyería Rommy. Y para lograr este objetivo, se brindarán recomendaciones de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones para poder resolver los diversos problemas y a su vez implementar estudios de mercado, estudios técnicos, administrativos y financieros, todos relacionados con la organización, los procedimientos y métodos que se están utilizando actualmente en la joyería.

Entonces se transferirá la experiencia adquirida para obtener resultados tangibles y avanzar en la productividad del negocio y acelerar su desarrollo y a su vez mejorar la producción, la realización del trabajo y la selección de las mejores opciones para la toma de decisiones ante cualquier situación.

Se proveerá la proyección de diferentes herramientas necesarias para mejorar las falencias en las distintas áreas del negocio y también de proporcionar soluciones originales que deben ser factibles, porque es claro que el negocio necesita un empuje en su proyección en su mercado objetivo que sea novedoso en comparación con la competencia. Y a su vez se proporcionará diversos enfoques y métodos de cómo llevar a cabo un trabajo en equipo que garantice el funcionamiento de todas las actividades que tengan que ver con factores internos y externos.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Joyería Rommy es una empresa familiar, la cual se fundó en el año 1955. En la actualidad lleva 56 años en el mercado cumpliendo con una comprobada honestidad en la elaboración y venta de joyas de primera calidad y de excelente acabado. Esta joyería se especializa en elaborar y vender joyas en oro amarillo, blanco y rojo de 18 quilates y a su vez ofrece cualquier tipo de piedras preciosas en sus joyas tales como diamantes, perlas, esmeraldas, rubíes.

Por trabajar en oro de 18 quilates, sus joyas son conocidas por dar una garantía de por vida, ya que esa calidad de oro es conocida por ser la mejor para ser utilizada en la elaboración de las mismas. También la joyería es capaz de elaborar cualquier tipo de joyas de diseños extranjeros y sus productos incluyen una variedad tales como cadenas, pulseras, esclavas, anillos para hombre y para mujer, dijes, aretes y sus especialidades que son anillos de grado y anillos de matrimonio.

Además están ubicados en la zona de joyerías en el centro de Guayaquil y posee la infraestructura adecuada para ofrecer a los clientes una muy buena atención, y como es un negocio familiar de tantos años, desean actualizarse en como ofrecer un mejor servicio y poder brindar lo que tanto un negocio y el cliente requieran que es la relación ganar/ ganar.

Las joyas son elaboradas en talleres especializados donde trabajan un equipo de orfebres con un gran conocimiento sobre joyas finas, por eso, son los mejores en su clase. Y no solo la joyería se dedica a elaborar joyas sino que ha incursionado en el arreglo de joyas, por ejemplo soldar anillos, cadenas, broches, achicar o agrandar anillos y demás.

Problema Existente

Por ser esta una empresa familiar tiene como problema la falta de actualización de sus sistemas de planificación y organización para mejorar la competitividad en el mercado en que se desenvuelve. No posee un claro sistema de registro de adquisición de joyas, bitácora o cuadro Gantt del tiempo en que necesitan entregar las joyas que se tienen que elaborar.

Carecen de un sistema de inventario, ya que hay veces en que tiene un stock muy alto de cierto producto, y de otros productos no tienen nada en stock, y no solo el inventario correspondería a las joyas, sino por ejemplo a los estuches, fundas de gamuza, fundas plásticas, negras, stickers, alfileres, etc., es decir, instrumentos extras con los cuales es necesario trabajar; no hay un claro nivel jerárquico, de cómo tomar las decisiones y llevar a cabo la planificación y organización del negocio, es decir, que no tienen un correcto control de las actividades.

Y a través de los años se ha podido notar estas falencias en el manejo del negocio, ya que han habido problemas de falta de joyas, por lo que se ha perdido de vender y existen ocasiones en que el cliente ya se le queda la imagen de que esa joya no hay en el negocio, por lo cual puede ser que no retorne, y como no existen ningún tipo de inventario, a eso se le suma la deficiencia en la forma de comunicar lo que hace falta en el momento preciso.

CAPITULO I

Lineamientos del estudio de factibilidad

Fundamentos teóricos

Las joyas elaboradas en oro aparecieron aproximadamente hace seis mil años. Innumerables civilizaciones como son los egipcios, aztecas y los imperios de Asia y Arabia consideraban las joyas como algo simbólico de respeto hacia sus creencias religiosas, pero al paso de los años, se ha ido cambiando ese simbolismo y ha llegado a representar mayormente para la mujer tener status y poder. Las joyas son consideradas como un objeto que puede ser atesorado por años ya que no pierde sus características con las cuales fueron elaboradas, lo único que podría cambiar son las innovaciones en modelos.

Este plan de negocios está ubicado en el área de fabricación y ventas de joyas. Se entiende que fabricación se refiere a la creación de diferentes tipos y modelos de joyas netamente de oro de 18 quilates, se trabaja este quilataje ya que es el mejor para elaborar joyas por sus múltiples características, ya que el oro puro de 24 quilates muy suave y delicado para su uso en elaboración de joyas, por lo que hay que combinarlo con otros metales para darle mayor resistencia.

En este caso el oro de 18 quilates, se ha convertido en un estándar internacional para las joyerías y contiene 75% de oro puro y exactamente con ese porcentaje se le puede agregar otros metales y de esa manera se pueden lograr diferentes colores de oro para poder elaborar joyas ya sean de

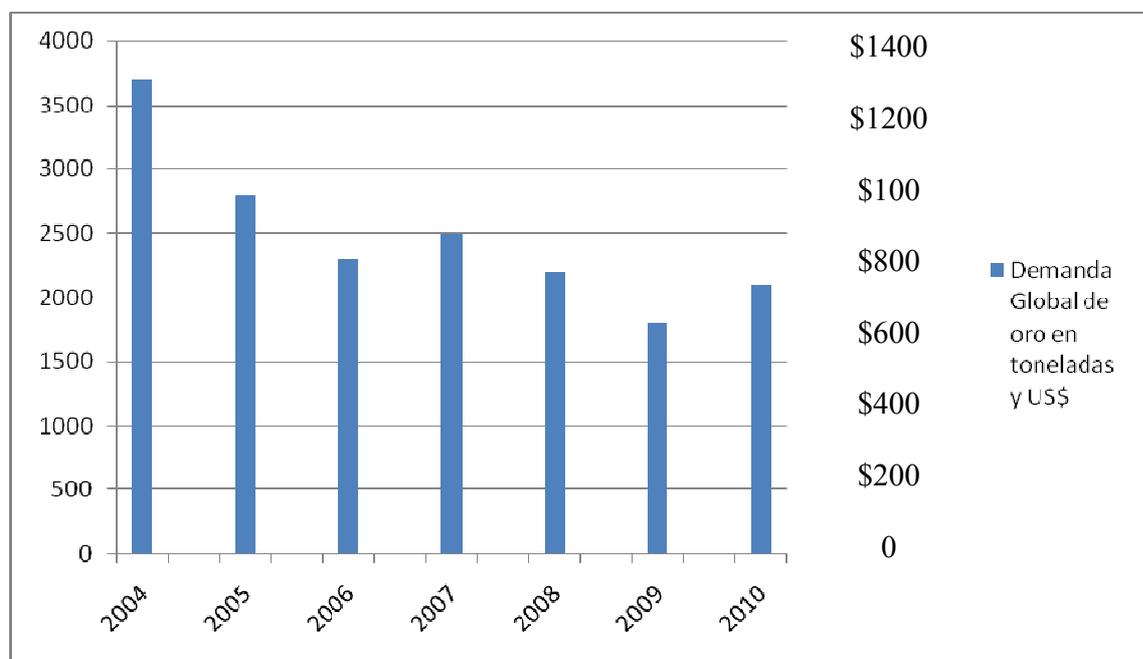
oro amarillo, blanco y rojo, es decir, se pueden hacer las aleaciones perfectas las cuales igual son consideradas como oro garantizado. Y en la actualidad podemos ver que el 28% del oro para elaborar joyas se obtiene del reciclaje (estado de fundición), es decir, que para elaborar una joya se puede utilizar ya una joya previamente elaborada para darle un molde nuevo.

El Consejo Mundial del Oro de la Demanda y sus Tendencias (GDT)* es el recurso líder en la industria de proporción de datos de la demanda de oro en todo el mundo y como se preveía, el año 2010 fue un año excepcional en cuestión de toneladas de oro, ya que la demanda fue de 3812 toneladas en el mundo comparado con el año anterior.

Este desempeño se debió principalmente a un fuerte crecimiento de la demanda de joyería, este sector disfruto de la fuerte recuperación en 2010, con 299 toneladas anuales de demanda, es decir, el 17% más que en el 2009. La demanda de joyería por ejemplo en India se elevo al 69% durante el año, es decir, a 746 toneladas y la demanda de joyería en China alcanzó un nuevo record de 400 toneladas.

*GDT: recurso líder en la industria de información y opinión sobre la demanda de oro en todo el mundo a través de publicaciones que examinan las tendencias de la demanda por sectores y geografía.

Figura 2. Demanda global de oro en toneladas y su precio en US\$



Fuente: Consejo Mundial del Oro de la Demanda y sus Tendencias (GDT)

Con este gráfico se puede notar como la demanda de oro en toneladas y dólares ha variado notablemente desde el año 2004 hasta el 2010. Estas variaciones se han dado debido mayormente a los países como India y China, los cuales han incursionado en la elaboración de joyas mayormente en oro en estos últimos años.

1.1. Objetivos del estudio

Objetivo general

- Evaluar la implementación de nuevas estrategias que mejorarán la rentabilidad de la joyería a través de estudios de mercado, estudios técnicos, administrativos y financieros.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado con el fin de establecer los diversos diseños de joyas que deberían ofrecer para los clientes y los precios que se les debería asignar.
- Realizar el estudio técnico para establecer los procesos de control para el mejoramiento continuo de la fabricación y creación de joyas.
- Realizar el estudio administrativo para determinar la aplicación de estrategias, la estructura organizacional y las funciones de quienes trabajan en la joyería.
- Realizar el estudio financiero de cómo aportaría la asesoría en incrementar los niveles de rentabilidad.

1.2. Justificación de los objetivos

La razón por la cual se realizara esta asesoría sería para conocer si diferentes estrategias además de las que se están poniendo en práctica darían como resultado el incremento en las ventas mensuales de joyas y a su vez aumentaría la rentabilidad. Ya que existen por ejemplo meses en los cuales las ventas bajan significativamente, dependiendo de la época del año y de los diferentes acontecimientos que tienen su temporada tales como matrimonios, bautizos etc. Entonces con la ayuda de la asesoría se podrían llegar a implementar las estrategias adecuadas para obtener óptimos resultados en esos meses y lo que también se buscaría lograr es la creación de ventas no tan solo en meses específicos sino en todos los meses del año con la ayuda de los diferentes estudios ya sean de mercado, de la competencia y de estrategias efectivas como promociones para atraer más clientes.

Para poder saber específicamente las diferentes estrategias de implementación se deberá realizar un estudio de mercado para poder atraer a más clientes conociendo sus necesidades y preferencias; también ayudaría a realizar un estudio técnico sobre los procesos de fabricación y creación de las joyas, como se podría realizar su debido control para poder incrementar su optimización continuamente; se necesitaría realizar un estudio administrativo para poder mejorar el servicio que se ofrece a los clientes, con la ayuda del agradable ambiente laboral que existe en el negocio para que el talento humano siga aportando con lo mejor de ellos y finalmente es importante realizar el estudio financiero de en que se necesitaría invertir para incrementar la rentabilidad y lograr el tan esperado posicionamiento en el mercado objetivo.

1.3. Metodología utilizada

La metodología de investigación utilizada fue el análisis de la operación de la joyería y la consulta de los datos proporcionados acerca de su desarrollo y evolución, estudios de mercado especializados en el producto ofrecido, en el cliente potencial (a fin de saber el cambio en sus gustos y necesidades) y en la competencia (para conocer sus estrategias de ventas, los distintos diseños que ofrecen, para que de esta manera se pudiera desarrollar una participación más efectiva en el mercado).

Entonces el tipo de estudio es de carácter descriptivo y analítico, debido a que se trabaja en el análisis y a la interpretación de la naturaleza de la joyería que se está asesorando, llegando así a la conclusión de que si es factible para la joyería alcanzar un mayor nivel de rentabilidad en el mercado de joyas de oro de 18 quilates en el cual se está desarrollando.

Se utilizarán fuentes primarias y secundarias para realizar el asesoramiento; las fuentes primarias son las encuestas que se realizarán a los clientes al momento que ingresen a la joyería sea que compren o no una joya y así poder determinar que joyas se consumen más para tener en stock y para que determinados acontecimientos las adquieran; las fuentes secundarias necesarias serían consultar los libros de administración y visitar las diferentes joyerías para obtener más información de lo que se podría implementar en el negocio.

El siguiente procedimiento a seguir es que para efectos de la asesoría se realizará un estudio de mercado que permitirá conocer detalladamente las necesidades de los clientes, para después

localizar el verdadero mercado objetivo al cual la joyería debería proyectarse y de esa manera se podría cuantificar la demanda y la oferta de las joyas que se deberían exhibir para su venta, sabiendo el mercado objetivo y las necesidades de los clientes se podrá identificar las políticas de precios y de los canales de comercialización, seguido de un estudio técnico de estrategias que se deberían aplicar para mejorar las falencias de la joyería en términos de la eficiencia de su operación y de administración que tendrían que ver con las características de la fabricación de las joyas, el valor agregado y exclusividad que se pretende ofrecer a los clientes.

CAPITULO II

Análisis estratégico

Análisis de variables del entorno externo

2.1. Económicas

Específicamente porque la inflación del país ha incrementado cada mes, se ha visto afectada la compra de joyas, ya que el ingreso familiar está entre \$492.80 frente a una canasta básica de \$ 551.87, entonces ni les alcanza para adquirir lo básico para vivir, peor aún podrán adquirir joyas que son considerados como artículos de lujo.

2.2. Sociales

Una variable social muy importante en este negocio es el de la educación al artesano, ya que la mayoría de artesanos se localizan en la sierra, ya que en esa región existen más centros de enseñanza artesanal, claro que en Guayaquil existe el gremio de artesanos calificados, pero que no es muy difundido en el ámbito social del país. La mayor parte de artesanos son de la región sierra que emigran a Guayaquil en busca de oportunidades de empleo y mejor paga ya que como es una de las ciudades más importantes del Ecuador aunque algunas veces no alcancen estos objetivos.

También no existe mucha actualización en la enseñanza de elaboración de joyas sino que más bien es un trabajo que se hereda de generación en generación, y muchas veces el artesano sólo se especializa en un determinado modelo de joyas y lo que se debería hacer es aprender a elaborar todos los distintos diseños para ser más eficientes.

2.3 Legales

Cada vez es más complicado poner un negocio en funcionamiento en la ciudad de Guayaquil ya que van apareciendo más requisitos o más entidades las cuales tiene que dar el visto bueno al negocio para estar en marcha; por ejemplo el servicio de rentas internas (SRI), el municipio, el cuerpo de bomberos.

Respecto al servicio de rentas internas exige que se tenga el registro único de contribuyentes (ruc) activo; el municipio exige tasa de habilitación, tasa única de trámite, patente del año a tramitar, formulario de solicitud para habilitación de locales comerciales/industriales/servicios, predios urbanos y el cuerpo de bomberos exige el permiso de tasa por servicio contra incendio.

Entonces muchas veces los que quisieran poner un negocio en marcha piensan en hacerlo lo más rápido posible para poder recuperar la inversión, pero no se puede evitar seguir todas las formalidades previamente explicadas.

4. Ecológicas

Hay que reconocer y evaluar el impacto de las interacciones entre la joyería y su medio ambiente; es importante que todos los miembros de la cadena de producción, es decir, desde los productores de oro hasta los vendedores, se involucren en promover las acciones necesarias para brindar seguridad y confianza en la actividad manera que debe ser respetuosa con el desarrollo sostenible de los pueblos a través de la preservación de los recursos naturales. La explotación del mineral para el desarrollo de la actividad productiva de la joyería de oro impacta fuertemente en

la evolución del sector, pues éste podría verse afectado ante una situación de desequilibrio del medio ambiente originada por problemas de contaminación, generación de desechos y explotación indiscriminada de recursos naturales alrededor de una explotación minera.

2.5. Tecnológicas

La tecnología es muy importante para este tipo de negocio ya que se necesitan diferentes máquinas para los diferentes procesos como son la fusión, la aleación, darle acabado, grabar y enjorar. Muchas veces esas maquinarias son traídas del exterior, pero realmente resulta muy costoso importarlas por su gran tamaño, entonces los joyeros no tienen esa capacidad de traer más maquinarias ya que no quieren pagar el precio alto de las máquinas (horno eléctrico para fundir joyas \$ 200; diamantadora, laminadora eléctrica, torno para brazaletes y anillos, y de sus aranceles que varían de acuerdo al país de origen; por lo que hay limitaciones al momento de poder producir más rápidamente una joya, que es lo que muchas veces se quiere para obtener más ventas y por consiguiente una mayor rentabilidad.

2.6. Culturales

Existen diferentes costumbres arraigadas en la ciudadanía guayaquileña que son los diferentes eventos que se desarrollan tales como matrimonios en los que se regalan los anillos y los bautizos en los cuales se suele regalar cadenas con dije. En la actualidad como existe la migración se adquiere una cultura de países tales como Estados Unidos y países de Europa en los cuales se compran joyas como para uso personal o como inversión para el futuro.

2.7. Políticas

Las decisiones del gobierno son que todo lo comercial provenga netamente del mismo país, es decir, que se adquiriera la materia prima o el producto final en Ecuador. Por esta razón el gobierno ha decidido incrementar diferentes rubros de aranceles para que los empresarios prefieran adquirir lo ecuatoriano y no lo extranjero.

2.8. Demográficas

De acuerdo a la demografía de Guayaquil publicada por el INEC en el último censo realizado en el 2010, existen más mujeres que hombres; 1.855.237 mujeres y 1.889.114 hombres. Es claro que el negocio de joyería apunta mayormente a las mujeres quienes son quienes más consumen joyas ya sean para ellas mismas o para adquirir para los distintos eventos, entonces basándonos en la demografía se puede concluir que elegir a las mujeres como el mercado objetivo sería la mejor opción.

CAPITULO III

Estudio del mercado

3.1. Análisis de la demanda

3.1.1. Necesidades de los clientes

Las necesidades de los clientes son comprar joyas de una calidad de oro que sea duradero, es decir, que no cambie de color o pierda su brillo, entonces por esa razón buscan las joyas de oro de 18 quilates pero garantizado que tengan algún respaldo o garantía. Existen diferentes acontecimientos sociales en los que se considera que se deben regalar joyas los cuales son para bautizos, primeras comuniones, para matrimonios; por esta razón es que los clientes necesitan variedad en sus diseños.

3.1.2. Distribución geográfica del mercado de consumo

La distribución geográfica del mercado de consumo podría ser definida completamente por sectores, pero en este caso como la joyería está localizada en un sector estratégico que es la zona céntrica de la ciudad a la cual acuden personas de todas partes de la misma, porque como ya se conoce que este sector está dividido de acuerdo a lo que se quiere adquirir por ejemplo el sector de ferreterías, de joyerías, de recuerdos etc. Entonces las personas como conocen ese detalle se acercan a la joyería para satisfacer sus necesidades de lo que necesiten comprar, es decir, que la distribución geográfica es muy amplia ya que no importa el estatus social o donde vivan.

3.1.3. Comportamiento histórico de la demanda

Comportamiento histórico de la demanda de la ciudad

El nivel de consumo del mercado, está determinado por el tamaño y las características de la población potencialmente demandante de los productos. En el caso ecuatoriano, el tamaño de la población es una limitante para alcanzar unos altos niveles de consumo, pues el país solo cuenta con 14306876 habitantes, según el censo del 2010, al cual corresponde para Guayaquil 3573003 habitantes distribuida en 6.018.353 de hombres y 6.138.255 de mujeres.

Los cuales están altamente afectados por la raza a la que pertenecen, aspecto de tipo étnico, que tiene incidencia cultural en el comportamiento del consumidor. Así mismo, el género es otro factor determinante para el consumo de joyería y bisutería, debido a la tendencia natural a que sean las mujeres las que usen en mayoría este tipo de productos. Adicionalmente, otras variables como la edad, la ubicación y la capacidad económica, determinan el comportamiento del consumidor.

Las joyas son demandadas mayormente por la población urbana, tanto por hombres como por mujeres. Sin embargo, en la mayoría de los productos como aretes, pulseras, dijes y joyería con piedras preciosas son adquiridas con exclusividad por las mujeres, mientras los hombres demandan pulseras y cadenas pero en una dimensión menor a las mujeres. El nicho de mercado comprende la zona céntrica de Guayaquil específicamente en las calles García Avilés y Clemente Ballén que es considerado el sector de las joyerías porque en estas calles están localizadas la mayoría de joyerías.

El perfil del consumidor para las joyas de oro de 18 quilates está marcado por el poder adquisitivo que se tenga para adquirir este artículo considerado de lujo. La mayoría de clientes son mujeres en busca del complemento perfecto o del regalo perfecto, situación que tiende a mantenerse en el mercado guayaquileño que adicionalmente presenta unas mayores tasas de crecimiento poblacional femenino.

Comportamiento histórico de la demanda de la joyería

Se han recaudado datos desde el año 2008 al 2010, basados en la contabilidad de la empresa, los cuales sirvieron para analizar la tendencia de las ventas durante tal periodo. Los datos que sirvieron para el análisis se muestran a continuación:

Tabla 1. Ventas mensuales desde el año 2008 hasta el 2010 y sus respectivos porcentajes de variaciones.

Mes	Año 2008	%	Año 2009	%	Año 2010
Enero	\$ 63400.00	-21.14%	\$ 50000.00	-15.00%	\$ 42500.00
Febrero	\$ 62000.00	-27.42%	\$ 45000.00	-11.11%	\$ 40000.00
Marzo	\$ 59990.00	-29.82%	\$ 42100.00	-23.04%	\$ 32400.00
Abril	\$ 56770.00	-37.17%	\$ 35667.00	-25.51%	\$ 26570.00
Mayo	\$ 58500.00	-29.95%	\$ 40978.00	-28.01%	\$ 29500.00
Junio	\$ 55000.00	-31.64%	\$ 37600.00	-26.36%	\$ 27690.00
Julio	\$ 52100.00	-25.18%	\$ 38980.00	-26.52%	\$ 28462.00
Agosto	\$ 50000.00	-32.00%	\$ 34000.00	-22.49%	\$ 26353.00
Septiembre	\$ 46700.00	-28.16%	\$ 33550.00	-25.48%	\$ 25000.00
Octubre	\$ 49000.00	-25.51%	\$ 36500.00	-9.01%	\$ 33211.00
Noviembre	\$ 53220.00	-24.46%	\$ 40200.00	-12.94%	\$ 35000.00
Diciembre	\$ 66500.00	-7.59%	\$ 61454.00	-14.57%	\$ 52500.00
Total	\$ 673180.00		\$ 496029.00		\$ 399186.00

Fuente: Datos proporcionados por la Joyería Rommy

Como nos hemos podido dar cuenta las ventas han tenido un decrecimiento, es decir, al paso de los años las ventas se han visto afectadas por los múltiples factores económicos tales como la inflación y el desempleo que cada vez son más altos por lo que las personas han perdido el poder adquisitivo para comprar joyas. También el decrecimiento de las ventas podría ser por la falta de un plan estratégico para la joyería que le permita crecer sostenidamente y manejar áreas claves como son el servicio al cliente o el ritmo de producción.

Por otro lado se puede ver que cada mes tiene su propio comportamiento y las razones son las siguientes:

Tabla 2. Comportamiento de las ventas dependiendo del mes.

Meses	Incrementan o Disminuyen las ventas	Análisis de las ventas
Enero		Ventas por regalos rezagados de diciembre y por anillos de grado.
Febrero		Día de los enamorados y anillos de grado.
Marzo		Promociones para que siga la venta de anillos de grado.
Abril		Mes muerto por el inicio de clases región costa.
Mayo		Día de las madres

Junio		Venta regular y empieza la venta de anillos de matrimonio.
Julio		Anillos de matrimonio.
Agosto		Venta regular.
Septiembre		Venta baja, los clientes no suelen comprar en este mes.
Octubre		Venta regular.
Noviembre		Recuperación, empieza venta de anillos de grado y navideña.
Diciembre		Mejor mes del año ya sea por navidad o anillos de grado

Elaboración: Autora

Se puede comprobar que dados los factores del entorno externo del país y con la implementación de un plan estratégico acompañados de estrategias en los diferentes segmentos de la joyería se podría considerar un incremento de las ventas de un 3% ya que las ventas en años anteriores han decrecido.

3.1.4. Proyección de la demanda

La demanda de joyas varía de acuerdo a los meses del año o a las temporadas de eventos. Pero queda claro que siempre existen, ya que hay muchas razones por las cuales se adquieren joyas ya sea por necesidad o por mejorar la imagen y darse algún tipo de estatus ya que no todos pueden adquirir joyas en cualquier momento. Realmente la demanda no se encuentra saturada, ya que

como se mencionó anteriormente su consumo es continuo, incrementándose en los meses de enero, febrero, mayo y diciembre.

Dentro de los principales clientes de joyas se destacan las mujeres que son de distintas edades que pueden adquirir una joya para uso personal o porque normalmente son ellas quienes salen a comprar una joya para conmemorar algún acontecimiento, y en esta ciudad donde está ubicada la joyería el número de mujeres es muy alto, por lo consiguiente la demanda seguramente estará ahí latente.

Además la demanda de artículos de joyería han presentado una tendencia creciente, como resultado de los cambios de hábitos y de la moda, también influenciada por el calendario comercial y de eventos de cada región del país, marcándose una clara diferencia entre la región costa, liderada por Guayaquil.

3.1.5. Tabulación de datos de fuentes primaria

- Observación directa del comportamiento del cliente: es el método de observación y es consistente en estar físicamente al momento que se realice la venta de la joya al cliente.
- Encuestas para conocer las preferencias y necesidades de la joya que desean adquirir.
 - Realización de la encuesta: se segmentó el mercado por su ubicación geográfica precisamente donde está localizada la joyería.

- Lugar de realización: Guayaquil

- Definición de la población objetivo: Hombres y mujeres de la ciudad de Guayaquil entre 18 y 60 años de estatus medio alto.

- Método de contacto: personal (de forma individual)

- Selección de la muestra con la siguiente fórmula:

$$n = (z^2 * p * q) / \text{error}^2$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra

z: Valor asociado al nivel de confianza

p: Porción elegida respecto al total de la población.

q: $1 - p$

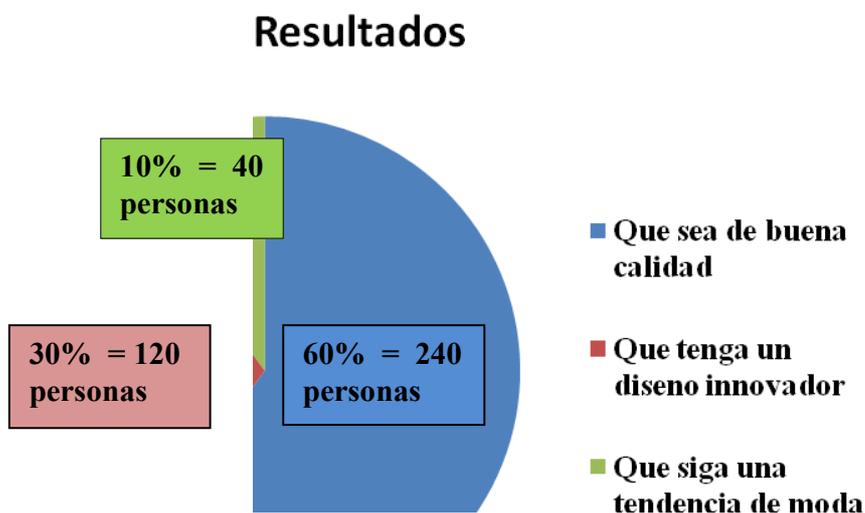
Asumiendo un nivel de confianza del 95 %, el cual está asociado a una z igual al 1.96, y con un error del 5 % se obtiene un tamaño muestral aproximadamente de 384 personas, por lo que se lo redondea el tamaño de la muestra a 400 personas. También se supone que $p=q=0.5$ porque es la opción más segura ya que consideramos que estarán satisfechos el 50%.

- Tamaño de la muestra: hemos tomado un universo de 400 personas, este ha sido el resultado del análisis de nuestro mercado objetivo que son los adultos (hombres y

mujeres) de clase media alta de la ciudad de Guayaquil de diferentes sectores donde exista localizada una joyería; en especial la zona céntrica y norte de la ciudad, es decir, en las joyerías localizadas en el centro y en centros comerciales tales como Policentro, Mall del Sol y Riocentro los Ceibos.

Análisis de resultados

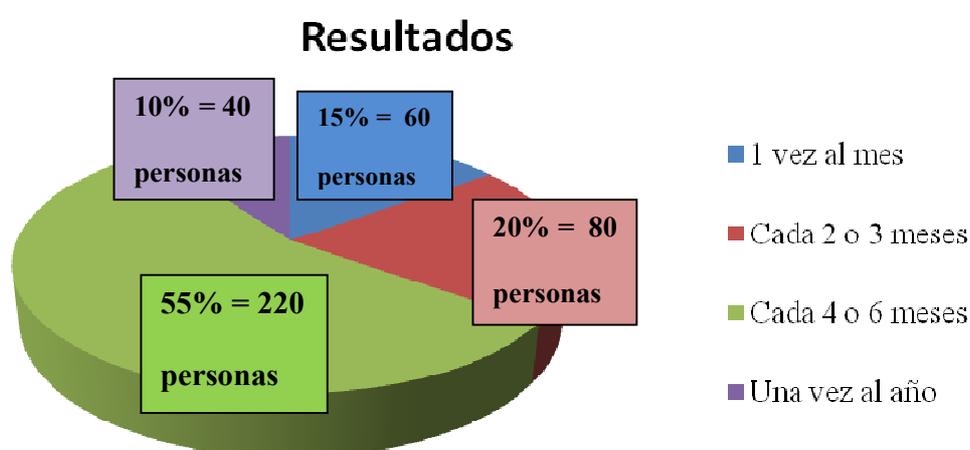
1. ¿Que busca cuando compra una joya?
 - a) Que sea de buena calidad
 - b) Que tenga un diseño innovador
 - c) Que siga una tendencia de moda



A los clientes potenciales lo más importante es la duración de la joya en buen estado, es decir, la calidad ya que eso proporcionaría un equilibrio entre lo que gastan y el tiempo en que la usarán. En la actualidad el 30% de los clientes potenciales si les importa que exista un diseño novedoso e innovador, ya que se quiere sentir únicos y que nadie más tenga ese diseño, es decir que sea exclusivo. En menor porcentaje (10%) los clientes se fijan en lo que está de moda porque es primordial lo que se puede comprar dependiendo del poder adquisitivo y la mayoría de la población padece de la falta del recurso económico.

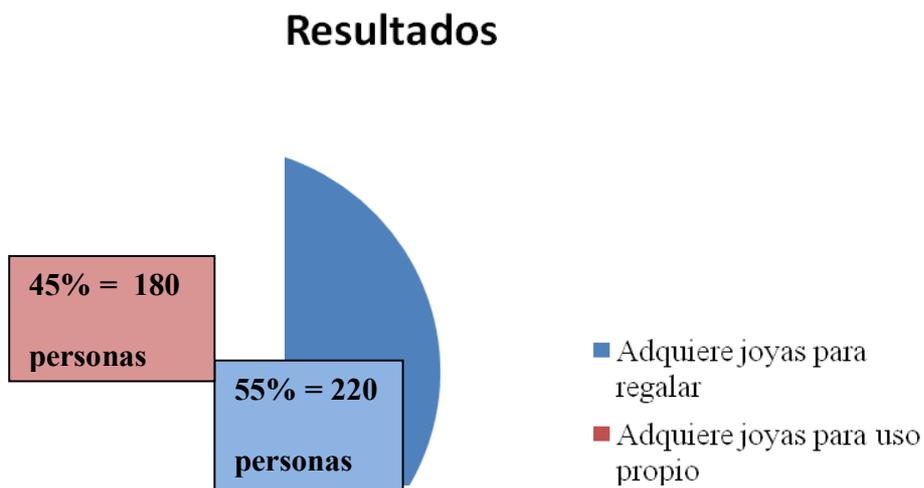
2. ¿Cada cuanto tiempo compra una joya?

- a) 1 vez al mes
- b) Cada 2 o 3 meses
- c) Cada 4 o 6 meses
- d) Una vez al año



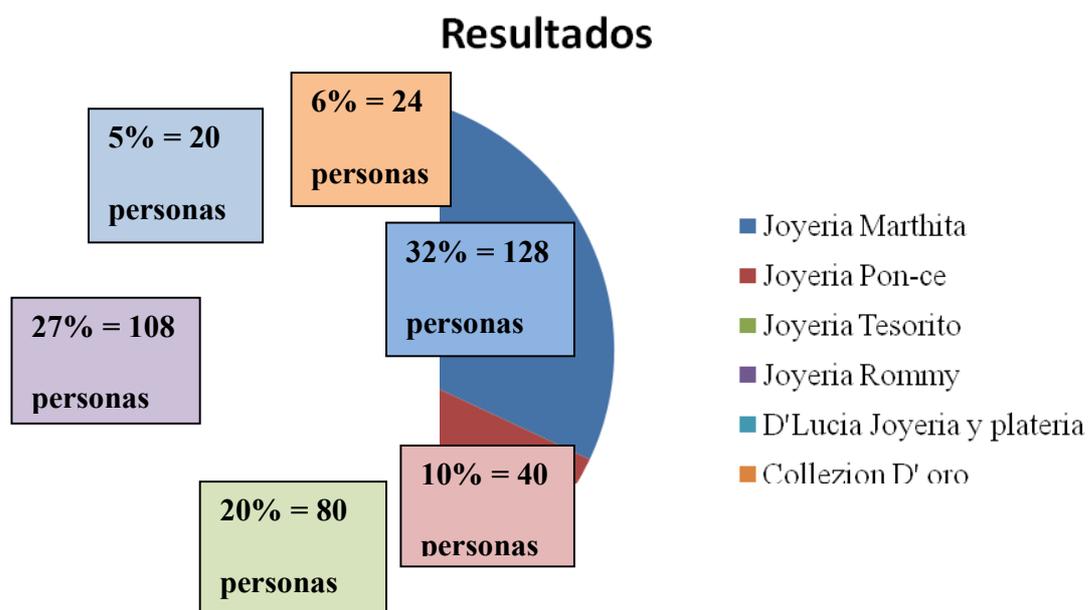
La frecuencia de compra de joyas de acuerdo a los resultados de esta tabulación es de 4 a 6 meses y esto es por los diferentes acontecimientos que ocurren tales como bautizos, primeras comuniones, matrimonios entre otros. Y se puede observar que por lo menos se compran joyas más de una vez al año ya sea para uso personal o para regalar porque existen pocas personas que compren alguna joya solo una vez al año.

3. ¿Adquiere joyas para uso propio o para regalar?



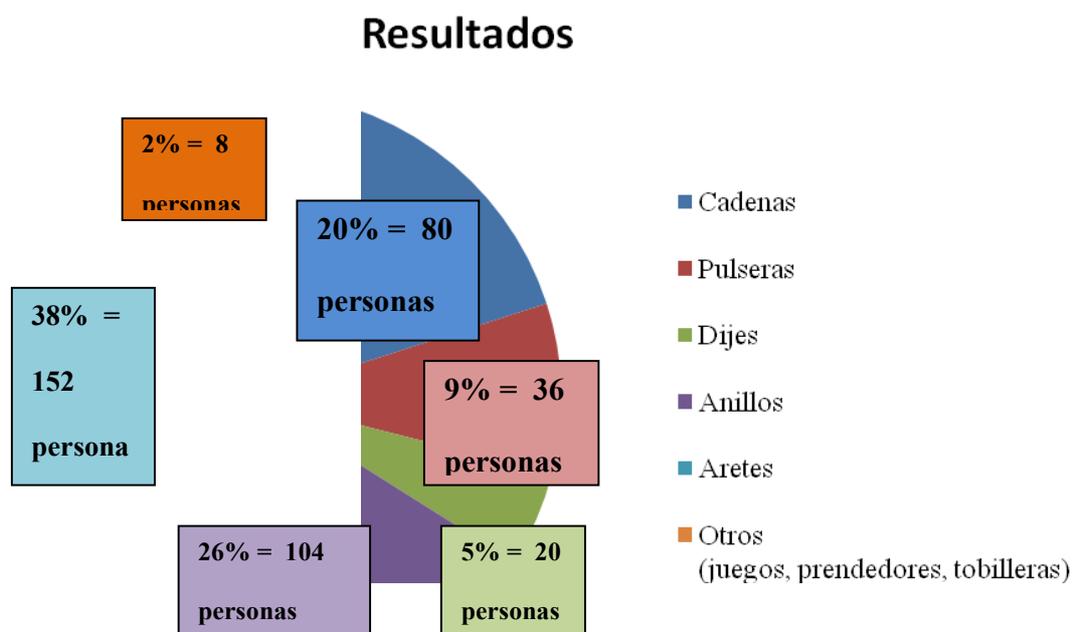
La mayor parte de los clientes compran joyas para regalar por cualquier compromiso social ya que en la ciudad quien tiene un gran poder adquisitivo, adquiere joyas para uso personal; pero como la mayoría de personas deciden adquirir una joya porque tienen algún compromiso o en ocasiones porque realmente necesitan adquirirla o sino preferirían adquirir algo de uso diario.

4. ¿En qué joyerías de la ciudad de Guayaquil normalmente compra sus joyas?



En lo que podemos concluir de este gráfico es que existe una joyería que podría ser considerada la competencia directa de joyería Rommy que sería la joyería Marthita. Esto refleja las estrategias que podrían introducirse para ser mejor que la competencia. Claro que existen otras joyerías en diferentes sectores de la ciudad que son competencia, pero en este caso se puede observar quien es la más conocida.

5. ¿Qué tipos de joyas compra más?



La mayor parte de clientes adquiere artes, como es comprobado, las mujeres son las que más compran, cualquier tipo de artículo en consecuencias, joyas. Entonces por esa razón es que claro está que utilizan aretes por eso es que el rubro de aretes es el más alto. Después están los anillos como por ejemplo los de grado, para matrimonio o tan solo para usarlos; respecto a las cadenas, también se adquieren para diferentes compromisos sociales, muchas veces dependiendo si es para niñas o niños se compran aretes o cadenas. Se compran menos pulseras porque normalmente tienen un precio alto y en aun menos proporción los dijes ya que muchas veces para regalar un dije se tiene que adquirir una cadena y muchas personas no les alcanza para las dos cosas.

3.2. Análisis de la oferta

3.2.1. Características de los principales productores

Existe una oferta competitiva porque existen algunos productores que ofrecen materia prima o joyas previamente elaboradas traídas del exterior, entonces la participación en el mercado es determinada primordialmente por la calidad, precio y facilidad de pago que ofrecen a la joyerías.

Los productores de oro son los encargados de la exploración y explotación de oro en el mercado, así mismo han sido tradicionalmente vendedores de oro y de los otros metales con el cual se los puede alinear. La media de la producción nacional, es de tipo artesanal e informal, basándose técnicas como la filigrana, chapado, grabado, troquelado, lo que les permite cubrir el mercado de las principales ciudades del país

3.2.2. Proyección de la oferta

Se estima que la producción nacional de joyería en oro, asciende a niveles entre los 6,9 y 8,6 toneladas al año.

Producción nacional de joyería en oro

Provincias que mas poseen producción nacional de oro	Kilos
Azuay	Entre 100 a 200
Oro	Entre 80 y 90

Fuente: Federación de orfebres, relojeros y afines.

3.2.3. Conclusiones generales sobre las estadísticas del estudio de mercado.

Existen diversas necesidades de los clientes las cuales pueden ser satisfechas al 100% por la joyería, ya que el negocio cuenta con todos los recursos para ofrecer lo mejor en calidad, para cualquier ocasión. El mercado de consumo de joyas es muy amplio lo cual permite a la joyería poder tener una demanda alta y sin limitaciones, ya que cualquier persona se podría convertir en cliente, lo único que se necesitaría es afianzar la lealtad para que el cliente prefiera joyas de Joyería Rommy en vez que las de la competencia. Respecto al comportamiento histórico de la demanda siempre, las joyas han tenido demanda y consumidores en todas las épocas, ya que siempre existe un evento social al cual asistir y también existen cada vez más mujeres las cuales desean adquirir joyas para uso personal.

En el sector que está localizada la joyería se tiene muy buenas expectativas de que la demanda se incrementará porque dicho sector es cada vez más conocido, ya que como la joyería ofrece un muy buen servicio, este negocio que se expande por experiencias de los clientes, está teniendo muy buenos comentarios además de los precios que pueden ser ofrecidos ya que no importa que la joyería este localizada en la zona céntrica de la ciudad si ofrece la misma calidad de oro que las joyerías en centro comerciales pero a mas bajo precio, y esto es lo que hace la diferencia para que la demanda siga incrementándose.

No existen mucho productores de oro o comercializadores de oro confiables, por lo cual no se obtienen muchas opciones de las cuales elegir por lo tanto basándose netamente en la calidad de materia prima proporcionada se podrá elegir al mejor productor y se decidirá solo hacer negocio con él sobre los precios del oro. Lo que debiera existir son lugares en los cuales se pueda comercializar de una manera como negocio esta materia prima, y ahí aumentaría la proyección

de la oferta, lo cual beneficiaría creando plazas de trabajo y a su vez ayudaría a los joyeros a poder tener más opciones de elegir para ofrecer lo mejor al cliente.

Finalmente se puede aconsejar a la joyería que siempre este a la vanguardia en modelos de joyas, que busque mejorar el servicio ofrecido para lograr lealtad para que cada vez que un cliente necesite adquirir una joya piense y vaya directamente a la joyería Rommy, y así se incrementaría la rentabilidad y se podría estar constantemente invirtiendo en nueva maquinaria para mejorar los procesos de fabricación y así el producto final entregado al cliente sería el mejor en su clase.

3.3. Marketing mix

3.3.1. Definición del producto

El producto objeto de este estudio son joyas de oro, la denominación de oro es de 18 quilates. Este quilataje corresponde del mejor utilizado para trabajar las joyas ya que no se mancha o cambia de color y siempre conserva su brillo. Las joyas contemplan diferentes tipos de incrustaciones de piedras naturales, semipreciosas, vidrios etc. Este tipo de trabajo es liso, martillado, de tubo. En cuanto el diseño se refiere este será manejado con especial cuidado evitándose todo tipo de copias y creando diseños inspirados en la fusión de las tendencias actuales. La gama de productos comprende exclusivamente accesorios para arreglo personal como lo son: pulseras, cadenas, dijes, anillos, aretes, etc.

Clasificaciones:

- Anillos: de matrimonio, graduación, diseños exclusivos para hombres y mujeres y solitarios.



- Aretes: existen algunas variedades de diseños como, botones (aza y asegurador) colgantes, los tamaños y diseños varían de acuerdo con la moda y los catálogos internacionales.



- Cadenas: Se realizan en variedad de diseños, su tamaño y grosor pueden servir para enlazar algunos modelos de gargantillas.



- Pulseras: se elaboran para ser usadas por hombres y mujeres. Se utilizan con placas para grabar los nombres o iniciales



- Dijes: se elaboran variedad de modelos, desde una simple letra hasta variedades de figuras, como animales, talismanes, signos zodiacales, cruces, medallas, etc.



3.3.2. Análisis de precios

El establecimiento del precio es de suma importancia porque siempre influirá en la percepción del cliente hacia la joya, entonces hay que tener muy claro el mercado objetivo de la empresa en el cual siempre el cliente busca calidad, sin importar el precio; o si el precio es una de las variables de decisión principal. En el caso de la joyería depende mucho del estatus social del cliente, ya que de esa manera estará satisfecho o no con el precio. Hay que prestar atención al precio de la competencia, ya que como existe una competencia continua, el cliente puede cambiarse fácilmente de joyería

3.3.3. Análisis de los precios que ofrece la competencia.

Cuadro comparativo de los precios de acuerdo a los gramos de la competencia

Joyería/Artículos	Gramo	Precio
Marthita	\$52 cada gramo	
Anillos de grado	5	\$ 260
Anillos de matrimonio	10	\$ 520
Solitarios	4	\$ 208
Pulseras para niños	2	\$ 104
Esclavas para adultos	3.5	\$ 182
Cadenas gruesas	20	\$ 1040
Cadenas finas	5	
Aretes ortopédicos	Tiene un solo precio	\$ 75
Aretes de aza	1.2	\$ 65
Argollas	1.6	\$ 84
Medallas	0.6	\$ 53
Crucifijo	1.7	\$ 89
Dijes	0.5	\$ 52
Pon-ce	\$ 46 cada gramo	
Anillos de grado	5	\$ 230
Anillos de matrimonio	10	\$ 460
Solitarios	4	\$ 184
Pulseras para niños	2	\$ 92
Esclavas para adultos	3.5	\$ 162
Cadenas gruesas	20	\$ 920
Cadenas finas	5	\$ 230
Aretes ortopédicos	Tiene un solo precio	\$ 72
Aretes de aza	1.2	\$ 56
Argollas	1.6	\$ 74
Medallas	0.6	\$ 46
Crucifijo	1.7	\$ 79
Dijes	0.5	\$ 46
Bravo	\$ 45 cada gramo	
Anillos de grado	5	
Anillos de matrimonio	10	
Solitarios	4	
Pulseras para niños	2	
Esclavas para adultos	3.5	
Cadenas gruesas	20	
Cadenas finas	5	
Aretes ortopédicos	Tiene un solo precio	
Aretes de aza	1.2	
Argollas	1.6	
Medallas	0.6	\$ 46
Crucifijo	1.7	\$ 79

Dijes	0.5	\$ 46
Tesorito	\$ 48 cada gramo	
Anillos de grado	5	\$ 240
Anillos de matrimonio	10	\$ 480
Solitarios	4	\$ 192
Pulseras para niños	2	\$ 96
Esclavas para adultos	3.5	\$ 170
Cadenas gruesas	20	\$ 960
Cadenas finas	5	\$ 240
Aretes ortopédicos	Tiene un solo precio	\$ 73
Aretes de aza	1.2	\$ 58
Argollas	1.6	\$ 77
Medallas	0.6	\$48
Crucifijo	1.7	\$ 82
Dijes	0.5	\$ 48
Valencia	\$ 50 cada gramo	
Anillos de grado	5	\$ 250
Anillos de matrimonio	10	\$ 500
Solitarios	4	\$ 200
Pulseras para niños	2	\$ 100
Esclavas para adultos	3.5	\$ 175
Cadenas gruesas	20	\$ 1000
Cadenas finas	5	\$ 250
Aretes ortopédicos	Tiene un solo precio	\$ 77
Aretes de aza	1.2	\$ 60
Argollas	1.6	\$ 80
Medallas	0.6	\$ 50
Crucifijo	1.7	\$ 85
Dijes	0.5	\$ 50

3.3.4. Determinación del precio promedio de la joyería Rommy

Artículo	Descripción	Precio promedio
Anillos	Matrimonio(oro amarillo)	\$420
	Matrimonio(oro blanco)	\$500
	Solitario oro amarillo	\$168
	Solitarios oro blanco	\$200
	Con pedrería	\$275
	Con una sola piedra	\$360
Pulseras	Para niños	\$120
	Para hombre	\$480
	Para mujer	\$350
	Con piedras	\$485
	Con dijes colgantes	\$510

Cadenas	Gruesas	\$505
	Finas	\$158
	Niños	\$90
	Rosarios	\$310
Aretes	Ortopédicos	\$60
	Largos	\$200
	Argollas	\$85
	Aza	\$75
	Con nombre	\$210
Dijes	Medallas	\$95
	Crucifijos	\$100
	Iniciales	\$70
	Variados(corazones, animalitos, etc)	\$120

Elaborado: Autora

3.4. Plaza

Las joyas se comercializan en un lugar que tiene vitrinas transparentes en las cuales están colocados estuches de exhibición que van de acuerdo al tipo de joya. El número de vitrinas depende del espacio del local, pero eso si siempre debe haber vitrinas con sus respectivos exhibidores, también el local debe de contar con la iluminación adecuada ya que se debe proveer al cliente con bastante iluminación para que pueda apreciar las joyas. Y naturalmente se necesita un lugar en específico donde el cliente asista a adquirir la joya, ya que es un producto el cual se necesita adquirir personalmente para estar seguro de lo que se compra entonces aquí juega un papel importante la venta directa.

3.5. Canales de comercialización

3.5.1. Descripción de los canales de distribución

- Pagina web: se exponen todos los diseños de las joyas con los que cuenta la empresa para atraer la atención de los posibles clientes.

- Venta directa: los clientes se acerquen a la joyería y ahí los vendedores les ofrezcan las joyas, es decir, un asesoramiento en que es lo que podrían comprar.

- Artesano al cliente final: este comercio es directo entre el artesano y el cliente, esto sucede cuando el usuario acude al joyero para encargarle la elaboración de una joya, sin embargo, esto solo ocurre con clientes con poder adquisitivo.

3.5.2. Ventajas y desventajas de los canales previstos

- Pagina web

Desventaja

No hay comunicación efectiva en que es lo que el cliente realmente quiere.

Ventaja

Instantáneamente sin asistir a la joyería, el cliente puede conocer las diferentes joyas que se ofrecen.

➤ Venta directa

Desventaja

Muchas veces el cliente no tiene tiempo necesario para ir directamente a la joyería

Ventaja

Se logra obtener un mejor control del servicio

Se obtiene diferenciación perceptible del servicio

Se mantiene información directa de las necesidades de los clientes

➤ Artesano al cliente final

Desventaja

El artesano puede estar ocupado elaborando otras joyas que no le puede dar exclusividad al cliente.

Ventaja

El cliente estará seguro de que obtendrá la joya que necesita y quiere ya que va a conversar directamente con el artesano, entonces no existen intermediarios de ninguna clase y no habrían malos entendidos.

3.5.3. Descripción operativa de la trayectoria de comercialización

Para la distribución de las joyas a través de los canales previstos que son la página web, venta directa y la venta del productor al cliente final; se contará con el talento humano necesario para cada canal, respecto a la página web, el gerente será quien se encargue de revisar los correos electrónicos recibidos de los clientes; respecto a la venta directa se contará con el personal de ventas y para el canal del artesano hacia el consumidor final se contará con el mismo artesano

para que dicho canal funcione perfectamente. La función de todo el personal es hacer los contactos respectivos con el fin de mantener contento al cliente satisfaciendo sus necesidades, así de esa manera garantizando que se brinda el mejor servicio personalizado y por supuesto de esa manera se disminuirían las inconformidades.

CAPITULO IV

Plan estratégico

Análisis de:

4.1. Matriz de grupo de interesados

Esta matriz nos ayuda a determinar un grupo específico, el cual está implicado directamente en la joyería, con el propósito de establecer pronósticos de demandas futuras de los mismos.



4.2. Matriz de demandas actuales y futuras

Grupos de interesados	Demanda actual sin asesoría	Demanda futura con asesoría
Propietario	Rendimiento esperado por su inversión	Incremento de la rentabilidad
Proveedores	Cumplimiento de pagos	Incremento en pedidos
Gobierno	Pago de impuestos	Generación de empleos
Clientes	Buena calidad de servicio	Mejora continua en el servicio prestado
Empleados	Estabilidad laboral	Crecimiento personal

Esta tabla de las demandas actuales y futuras describe como el grupo de interesados (propietario, proveedores, gobierno, clientes y los empleados) se está desarrollando de acuerdo a lo que la joyería les ofrece y con la asesoría que se va a implementar como dicha demanda puede ser retribuida efectivamente.

4.3. Análisis de integración

4.3.1. Cinco fuerzas de Porter

-Cualquier cantidad de nuevos diseños de joyas podrían aparecer en el mercado repentinamente.
-No son necesarias las patentes en diseños de joyas, son fácilmente copiadas por la competencia y algunas veces mejoradas en el corto plazo.
-No existe una restricción de cantidad de joyerías que deberían ubicarse en un determinado sector.

-Política de ventas y de precios bien estructurada, en lo cual se podría eliminar su poder de negociación.
-Existen tantos compradores que su poder es prácticamente nulo.

El costo del insumo principal que es el oro y las piedras que se utilizan en las joyas afectarían directamente la rentabilidad de la joyería ya que de acuerdo a su costo hay que asignarle el precio a las joyas.



Bisutería: Rommanel, Yanbal y plata
-Los productos sustitutos obligan a fijar un precio tope a las joyas ya que poseen costos intercambiables bajos.
-Los clientes pueden considerar conveniente cambiar de producto dependiendo de su poder adquisitivo.

Joyería Marthita, Ponce, Tesorito, Jaramillo, entre otras.
-Existe un ambiente bastante competitivo ya sea de precios, en calidad o diseños de joyas.

4.3.2. FODA

Fortalezas

- Calidad del producto: ya que es importante en el producto final, en este caso, las joyas; que el oro tiene que ser duradero y que no se deteriore con el paso del tiempo. Y justamente la mejor calidad de oro para hacer joyas es de 18 quilates y es el cual se utiliza para hacer las joyas de la empresa.
- Servicio al cliente: ofrecer al cliente eficiencia y eficacia al momento de atenderlo.
- Mano de obra calificada: se tienen artesanos con un alto grado de especialización.
- Ubicación de la joyería: se encuentra ubicada en el sector céntrico de la ciudad, lo cual va de acuerdo al mercado objetivo de clientes potenciales.

Oportunidades

- Surgen nuevas formas de diseñar las joyas, nueva estructuración y formación para la aplicación de las más recientes técnicas innovadoras de orfebrería.
- Existencia de un mercado leal a las joyas de oro; basados en el estilo de vida y patrones sociales.

- Se aprovechan las diferentes épocas del año en el cual ocurren los diferentes acontecimientos como son matrimonios, bautizos, primeras comuniones, día de la madre o día de los enamorados.

Debilidades

- Poco apoyo de los trabajadores por la impuntualidad al llegar al trabajo o al entregar las joyas.
- Falta de maquinaria sofisticada para ampliar la gama de productos que se podrían ofrecer.
- Escasa posibilidad de inversión por el alto grado de capital que se requiere y también porque el capital invertido se recupera a largo plazo.

Amenazas

- El precio del oro sube constantemente y eso afecta las ventas.
- Cada vez se requieren más permisos para continuar con el negocio.
- Aparición de nuevo competidores
- Restricción de la importación desde Panamá.

Combinación de estrategias de la matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Enfocádonos en ofrecer el mejor servicio profesional y personalizado al cliente y así se logrará enfatizar y fortalecer la lealtad de los clientes hacia la compra de joyas en oro.	Como se tiene una mano de obra calificada no necesariamente se debería esperar que se puedan traer joyas de otros países por ejemplo de Panamá, sino que como se tiene artesanos calificados se podrían fabricar cualquier tipo de diseños aquí en Ecuador.
Debilidades	Dado que surgen nuevas formas en que los artesanos puedan desarrollar sus destrezas, no se necesita necesariamente maquinaria para crear nuevos diseños sino que también se lo puede lograr aprendiendo nuevas técnicas de orfebrería.	Se deben buscar nuevas formas de inversión no solo extranjera, sino que el mismo propietario invierta en el negocio ya que de seguro tendrá sus ganancias de vuelta. Y también para que no afecte el precio de la materia prima que es el oro se pueden buscar diferentes proveedores.

4.4. Directrices de las empresas

4.4.1. Misión, visión y valores organizacionales

Misión

Brindar joyas de alta calidad y variedad a nuestros clientes ofreciéndoles un servicio personalizado y a su vez generando plazas de trabajo para mejorar el entorno económico del país.

Visión

Ser líderes en joyería de oro de 18 quilates en la zona céntrica de la ciudad de Guayaquil, especializándonos en ofrecer los más finos acabados, originalidad y calidad para lograr exclusividad a nivel nacional.

Valores organizacionales

- Honestidad

- Profesionalismo

- Credibilidad

- Respeto

- Cooperación

- Dar importancia al talento humano, ya que ellos son quienes tienen contacto directo con los clientes y si están motivados cumplirán con las metas propuestas.

4.5. Selección de la estrategia competitiva

- Estrategia del producto(joyas)
 - Desarrollar un inventario de las joyas que se mandan a confeccionar para que haya un control del tiempo de confección, el cual sea el correcto para cuando se le dice al cliente que va a estar lista.

 - Elaborar un inventario de que joyas se tiene en stock para de esa manera siempre poder satisfacer las necesidades de los clientes, es decir, que se pueda contar con las vitrinas llenas de joyas listas para ser vendidas.

➤ Estrategia de mercado

- Crear diferenciación, es decir, que la joyería ofrezca un servicio personalizado y orientado específicamente a satisfacer las necesidades del cliente de una forma oportuna y apropiada.
- Demostrar a la competencia ofreciendo diseños únicos e innovadores, para que de esa manera el cliente sienta verdaderamente la diferenciación de la joya que va a comprar.

➤ Estrategia de gestión empresarial

- Definir las funciones del talento humano que incluyan estar orientados en especial hacia el cliente y eso dará como resultado la diferenciación de la joyería y será preferida por los clientes logrando idealización por parte de estos.
- Introducir objetivos profesionales al personal para que de esas maneras estén enfocados en cumplirlos y exista un mejor ambiente laboral ya que cada uno estará pensando solamente en cumplir con sus objetivos específicos sin preocuparse por los demás.

➤ Estrategia económico-financiero

- Aplicar una estrategia de valor, para lo cual se promocionarán las joyas de manera que el cliente pueda apreciar los atributos de las joyas y a su vez los atributos del servicio ofrecido que obtendrá al momento de usarlas y de esa manera se incrementarán las ventas y la rentabilidad.

4.5.1. Posicionamiento estratégico

Para lograr el mejor posicionamiento estratégico se debe hacer lo siguiente:

- Tener la meta correcta: se sabrá que se tiene la meta correcta cuando se pueda apreciar el incremento el retorno de la inversión a largo plazo y a su vez creando un valor económico de que los clientes estén dispuestos a pagar un precio por la joya que exceda el costo de producirla; las metas que tiene la joyería se basan primordialmente en ofrecer variedad de diseños de joyas y satisfacer las necesidades de los clientes y esto dará como resultado el mejor posicionamiento estratégico.
- La estrategia de la compañía le debe hacer posible transmitir una propuesta de valor, o establecer beneficios, diferentes a los que ofrece la competencia: entonces habría que realizar una búsqueda por la mejor manera de competir y ofrecer algo inigualable a cada cliente, es decir, proporcionando un valor único en un conjunto de usos específicos para el mercado objetivo. Y en consecuencia se tendrá la tan esperada diferenciación en el cual se define que ser el único es mejor que ser el mejor.
- La joyería debe renunciar a algunos productos y actividades con el fin de ser diferente. Cuando algún mejoramiento en el producto o en la cadena de valor no requiere de sacrificios, frecuentemente se convierten en las mejores y nuevas prácticas que no se puedan imitar, porque los competidores también lo harán sin realizar algún tipo de sacrificio. Y esto se lo lograría trabajando más días y horas que la competencia, para de

esa manera ser los únicos a los cuales el cliente puede acudir y también arriesgarse en los procesos de mejorar los productos ya sea algo no antes vendido por la joyería pero de esa manera se logrará ser los mejores en al ámbito competitivo.

- Alcance competitivo: La consistencia, el enfoque, la repetición, la claridad de imagen son elementos claves para poder posicionarse en un mundo saturado de mensajes, productos y marcas. Y esto se podrá llevar a cabo incrementando las habilidades de comercialización, desarrollando el instinto creativo, creando una reputación empresarial de liderazgo en calidad e ir consolidando la tradición que se posee en el mercado.

4.5.2. Cadena de valor



Este cuadro de la cadena de valor describe la colaboración estratégica de todos los aspectos de la joyería con el propósito de satisfacer objetivos específicos de mercado en el largo plazo, y lograr beneficios mutuos para todos los “eslabones” de la cadena. El margen de servicios mejorará con la ayuda de las actividades primarias que son las más importantes como el personal de contacto, marketing y el mercado objetivo que se pudiera ampliar.

En primer lugar el personal de contacto, es decir, en este caso los vendedores son de suma importancia para lograr un servicio efectivo y personalizado; entonces con la asesoría se logrará que los vendedores tengan correctamente establecidos sus objetivos de ventas pero siempre pensando en el cliente que es quien aporta para que la joyería se mantenga.

Respecto al marketing se implementarán nuevas formas de presentación de la joya, refiriéndonos en su diseño y en la forma en que es entregada a los clientes, también crearemos nuevas formas en que la joyería pueda promocionarse para atraer a más clientes y eso se podría lograr creando promociones ya sea en su página web o como la joyería es un negocio basado en experiencia, se les podría comunicar a los clientes sobre las promociones y a su vez ellos las comenten en su círculo social.

Y en lo que se refiere a ampliar el mercado objetivo de la joyería, es muy importante que todos los que la integran sean profesionales en todas las actividades que desempeñen para que de esa manera el cliente una vez que compró la joya pueda comunicar a cualquiera que conozca lo bien que lo trataron y así de esa manera se podría ampliar la clientela y se lograría lealtad del consumidor. Claro que también se podrá realizar nuevos proyectos en elaboración de joyas con ayuda de un estudio de mercado muy detallado.

4.5.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva

Para poder mantener la ventaja competitiva de la joyería hay que proyectarse para lograr mayor eficiencia y brindar un mejor servicio de calidad que permita mantener y mejorar una determinada imagen en el entorno frente a la competencia y esto se lo podría lograr de la siguiente manera:

- Fomentar constante innovación ya que de esa manera la capacidad de la joyería se ampliará para poder incursionar en otro mercado aparte del mercado objetivo.

- Basarse en cuatro atributos del entorno: las condiciones de los factores externos, condiciones de la demanda, mercados en los cuales se puede incursionar y la estructura de la competencia.
- Factores externos: corresponden al capital, la infraestructura, los recursos naturales y factores de la producción.
- Condiciones de la demanda se refiere a que la joyería pueda crear una imagen anticipada de lo requerido por el cliente que se puede basar en los acontecimientos sociales dependiendo del tiempo.
- Mercados en los cuales puede incursionar hace referencia a la facilidad de proveedores con el cual se podría contar para poder incursionar en otros mercados además del mercado objetivo.
- Estructura de la competencia tiene que ver con la manera en como la joyería hace frente a las innovaciones que pudieren hacer la competencia para lograr ser mejores que ellos.

4.5.4 Programas tácticos (funcionales)

- Coordinación de estrategias que se van a aplicar: desde el gerente debe partir la predisposición de comunicar como se van a aplicar las diferentes estrategias propuestas; para que de esa manera haya un ejemplo de que todos están unidos siguiendo un mismo frente para obtener los mejores resultados.
- Capacitación en el proceso: uniformizar los conocimientos, corregir todo lo que se está poniendo en práctica y consolidar los vínculos del ambiente laboral para que se logre el mejor trato al cliente.

- Identificación de los segmentos más importantes a los cuales la joyería está dirigida: se tienen que fijar estándares de calidad del proceso y del servicio y el respectivo monitoreo de los mismos para localizar las falencias y poder mejorarlas.
- Crear un sistema de estrategia empresarial en la cual la joyería contaría con una estructura que le permita tener acceso a aspectos especializados en comercialización, organización, nuevos diseños e innovación.



4.5.5. Programas para operaciones

El programa principal que se aplicaría para las operaciones de la joyería sería el de “Joyesof”, ya que como es un negocio familiar realmente no cuenta un software apropiado para contabilizar el inventario, las joyas que están siendo elaboradas o reparadas y las ventas. “Joyesof: es un software especializado en la gestión integral de joyerías, que incluye el multi-usuario, multi-ejercicio, más de cuarenta informes y estadísticas y posibilidad de multi-puestos.

Este software se divide en seis módulos:

- Módulo de ventas
 - Realización de ventas por gramos o cantidad
 - Gestión de forma de pago
 - Fondo de caja
 - Gestión de pagos atrasados y actualización de la deuda

- Modulo de reparaciones
 - Situación de las reparaciones
 - Estado de cómo va el proceso de reparación de la joya entregada
 - Control del saldo de oro

- Modulo de ficheros.
 - Ficheros de clientes y control de su deuda.
 - Ficha del vendedor

- Ficha del proveedor

- Modulo de almacén

 - Fichero de artículos con su respectiva fotografía
 - Generación de códigos de barra.

- Modulo de compras

 - Generación de pedidos
 - Estado de los vencimientos de pago a proveedores

- Modulo de contabilidad

 - Arqueo y cierre de caja
 - Gestión de apuntes simples de ingresos y gastos

5. Control estratégico

El gerente debe realizar una evaluación de las estrategias, en la cual se presta mucha atención a los resultados de cuales estrategias aplicadas funcionan o no y de esa manera se podrán tomar las decisiones posteriores de cómo establecer nuevas estrategias o como fortalecerlas. También se debe analizar los factores internos y externos, para saber si fueron realmente proyectados y de esa manera se los podría analizar nuevamente o se podría seguir trabajando con las estrategias aplicadas a todas las variables de los factores internos y externos.

Y se debe proceder a realizar el control estratégico de cuatro aspectos importantes de la empresa que son la fortaleza financiera, la ventaja competitiva, estabilidad del entorno y la fortaleza de talento humano. Entonces se analizan la rentabilidad, la estrategia propuesta de diferenciación frente al resto de la joyería que conforman el mercado, de la estabilidad en la cual se desempeña la joyería y finalmente se analizan si el personal está cumpliendo con los objetivos profesionales dados.

6. Factores que determinan la localización

Factores relevantes	Niveles
Densidad del tránsito(vehicular y peatonal)	Alto
Facilidad de transporte	Alto
Facilidad de estacionamiento	Media
Seguridad brindada por la joyería	Alto

Factores coadyuvantes	Niveles
Disponibilidad de servicios bancarios	Media
Competencia directa	Baja

7. Definición de la localización

De acuerdo a lo analizado en el punto anterior de los factores que determinan la localización se puede concluir que juega un papel muy importante la densidad de tránsito tanto vehicular como peatonal ya que si el lugar que en el cual está ubicada la joyería existe un alto movimiento comercial, de esa manera se podrá contar con una clientela regular; también está la facilidad de transporte ya que como es la zona céntrica de la ciudad se cuenta con un constante transporte público y para el estatus social alto ellos cuentan con su propio medio de transporte; el factor del estacionamiento es medianamente importante porque la mayoría de personas que compran en la

joyería prefieren utilizar otros medios de transporte en vez de su carro particular ya que usualmente no solo salen a la zona céntrica a comprar en especial solo una joya sino a realizar distintos trámites.

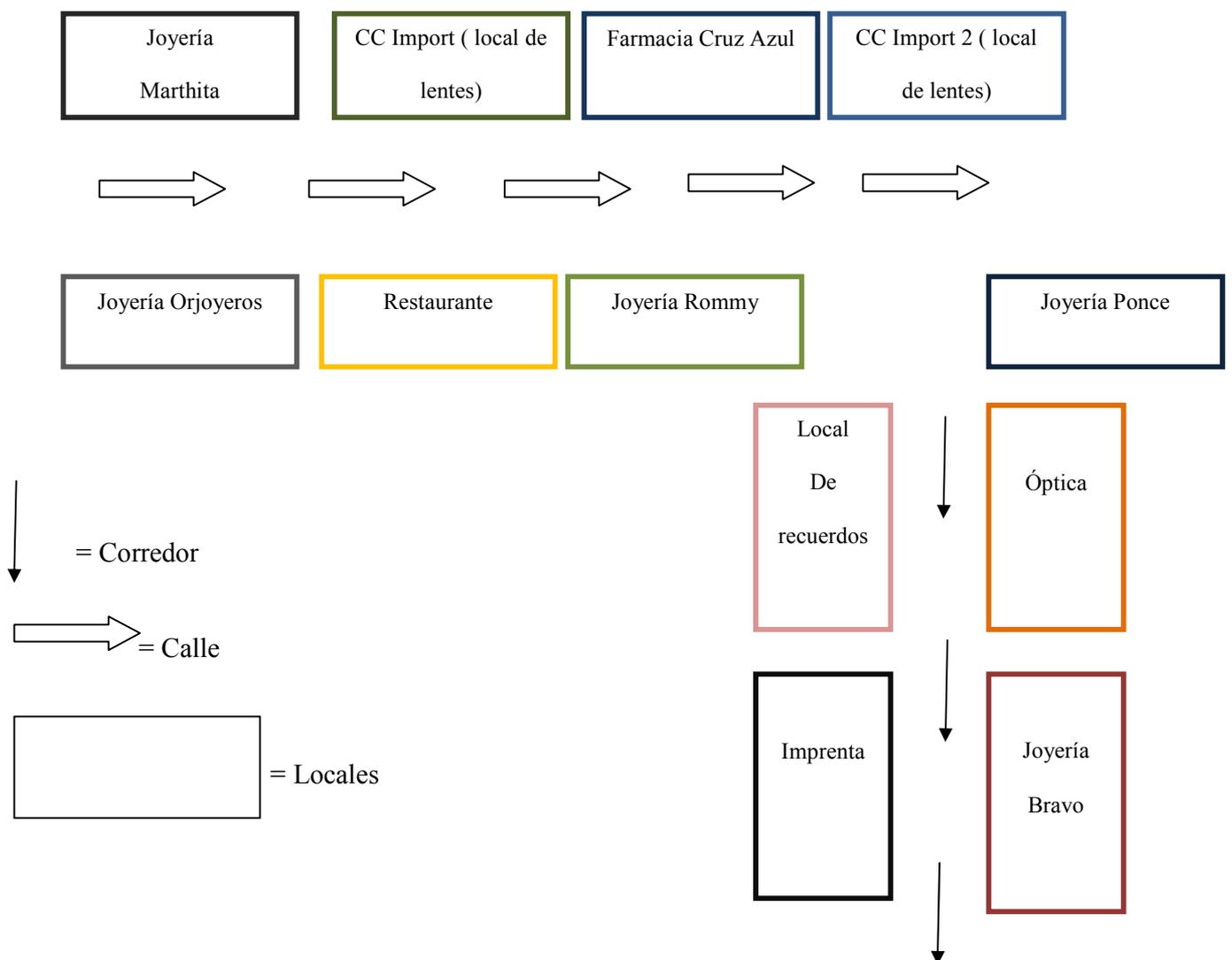
En lo que respecta a la disponibilidad de servicios bancarios es muy accesible ya que existen diferentes bancos en sus alrededores a los cuales se puede acudir en caso de que no se tenga el efectivo necesario para realizar la compra, entonces el cliente tiene de donde elegir de acuerdo a su preferencia; y lo que tiene que ver con la competencia, realmente existen diversas joyerías localizadas en el mismo sector pero que no ofrecen el mismo tipo de joya por lo cual la joyería posee una clientela leal, es decir, que directamente el cliente acude a adquirir la joya y no cotiza en la competencia.

También se puede definir la localización de la joyería como el mejor lugar ya que se cuentan con los factores determinantes para los clientes para poder comprar las joyas y no se verían limitados o afectados por lo que no habría pretexto por el cual no acercarse a comprar lo que necesitan y por supuesto dada las circunstancias de localización, asistirían nuevamente a la joyería la veces que necesitaran alguna joya.

Finalmente esta joyería está localizada en el mismo sector hace ya 6 años entonces se ha podido comprobar que es el mejor sector ya que se ha mantenido generando siempre ganancias y es tradición que en esa localización considerado el sector de joyerías sea exacto y el mejor lugar por el cual ya los clientes lo conocen como tal. Y lo que se propone con la asesoría es continuar localizados en el mismo lugar ya que hay ocasiones en que los clientes pueden dejar de ir

regularmente a la joyería pero ya después de que deciden regresar a adquirir una joya no se encuentran con la sorpresa de que ya la joyería no está en ese lugar y consecuentemente compran en otra joyería, ya que los ecuatorianos somos personas basados en la costumbre muchas veces reacios al cambio y como se ha venido comprobando la constante generación de ganancias entonces no habría porque cambiarse a otro sector.

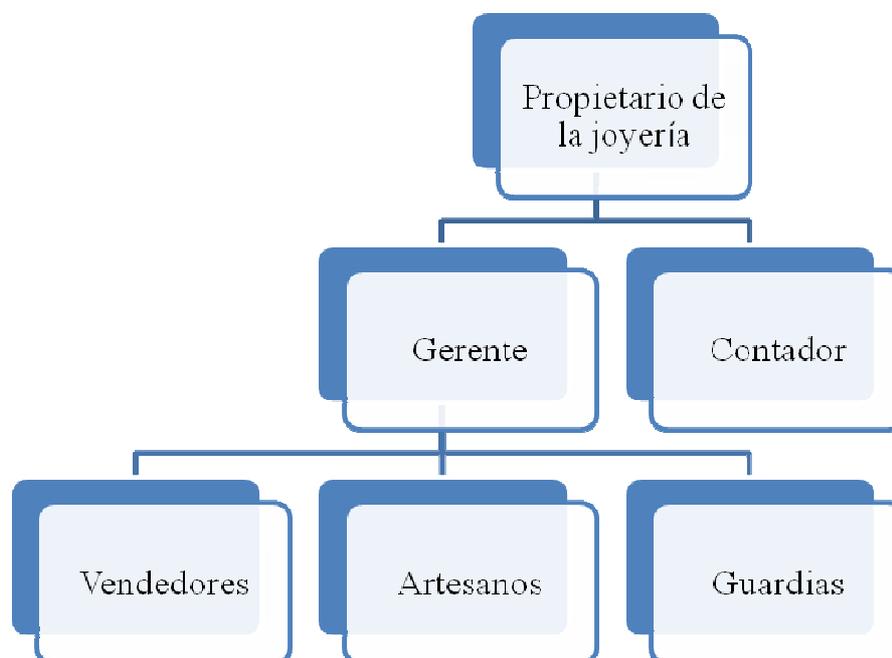
Grafico de la localización de la joyería



CAPITULO V

Estructura organizacional

5.1. Estructura de la organización



a. Análisis y variación de puestos

- Equipo administrativo: el gerente tiene la capacidad de adquirir conocimientos sólidos en diversas áreas; el contador responsable de la contabilidad del negocio.

- Equipo de ventas: quienes dan rentabilidad al negocio y satisfacen las necesidades de los clientes.
- Equipo auxiliar: los artesanos son quienes elaboran las joyas; los guardias de seguridad que están encargados de proteger la integridad física de los clientes, de quienes conforman la empresa y de las joyas.

b. Manual de funciones

- Gerente general
 - Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
 - Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, el talento humano y proveedores para lograr la mejor de las relaciones para el correcto funcionamiento de la joyería.
 - Dirigir el negocio asegurando su rentabilidad y crecimiento en el mercado a través de la correcta supervisión de los vendedores.
 - Seguimiento del pago de proveedores
 - Realizar cotizaciones

➤ Contador

- Encargado de realizar los balances de ley como son el balance general, el balance de pérdidas y ganancias, también el impuesto a la renta, el seguro social y de todos los estados financiero requeridos mensualmente y anualmente.
- Supervisar que los factureros no estén caducados.

➤ Vendedores

- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa para de esa manera lograr lealtad y lo tendría que hacer comunicando adecuadamente a los clientes la información que la joyería ofrece en términos de promociones y técnicas utilizadas para elaborar las joyas.
- Informar al gerente general las inquietudes de los clientes.
- Asesorar al cliente ofreciendo una joya distintiva para que de esa manera el cliente sienta que está pagando lo justo.
- Administrar su territorio de ventas, planificando, fijando objetivos y diseñando estrategias que utilizara para subir su porcentaje de ventas.

➤ Artesanos

- Crear diseños exclusivos de joyas.

- Dar acabado a las joyas.

- Realizar restauraciones a las joyas.

- Buscar distintas formas de adquirir conocimientos actualizados para el diseño de las joyas.

- Guardias de seguridad

 - Poner especial atención en la apertura y cierre de la joyería

 - Verificar el estado de la central de alarma y cámaras.

 - Controlar vitrinas, expositores donde se exhiben las joyas.

c. Manual de puestos

- Gerente

Educación	Educación superior: Ingeniero comercial
Experiencia	Administra la joyería desde que se creó en 1989.
Funciones	Evaluaciones periódicas del desempeño del talento humano.
Supervisión	Supervisa el movimiento de la empresa
Nivel jerárquico	Segundo al mando
Salario	\$1800 mensuales

➤ Contador

Educación	Título de CPA
Experiencia	Lleva 5 años realizando los balances de ley perfectamente.
Funciones	Realiza los estados financieros requeridos.
Supervisión	Supervisa el correcto funcionamiento financiero (ej.: si están al día los factureros).
Nivel jerárquico	Debajo del dueño de la joyería
Salario	\$500 mensuales

➤ Vendedor

Educación	Tener un grado superior, o estar estudiándolo.
Experiencia	Saber vender y atender al cliente
Funciones	Administrar eficientemente su territorio de ventas.
Supervisión	Supervisa que las joyas estén en buen estado y correctamente fabricadas.
Nivel jerárquico	Debajo del gerente general
Salario	\$650

➤ Artesano

Educación	Título de artesano calificado.
Experiencia	Especializado en elaboración de joyas en todos sus procesos.
Funciones	Crear, dar forma, fabricar o dibujar distintos diseños de joyas.
Supervisión	Supervisa el correcto proceso en la fabricación de las joyas.
Nivel jerárquico	Debajo del gerente general
Salario	\$240 más las obras que realice por hora

➤ Guardia de seguridad

Educación	Nivel secundario
Experiencia	Trabaja desde hace 10 años resguardando la joyería.
Funciones	Proteger la integridad física de las personas y los bienes materiales.
Supervisión	Supervisa el ambiente del día a día (ej.: si las cámaras de seguridad están en correcto funcionamiento)
Nivel jerárquico	Debajo del gerente general
Salario	\$240

5.5 Sistemas de remuneraciones y compensaciones

➤ **Sistema de compensaciones**

- Salario tiempo fijo: Se le paga al personal de la organización un salario fijo, mensual, semanal o quincenal, independiente de cualquier otro tipo de premio, gratificación, viático, etc., conforme a lo establecido por la ley de contrato de trabajo
- Basado en la producción: El segundo sistema, es el pago por productividad. Con el plan de producción por hora, se recompensa al empleado por medio de un porcentaje de salario como premio, que equivale al porcentaje en que su desempeño superó el nivel de producción.
- Se partirá con el sueldo básico para cada persona y después de les asignará un mayor monto de remuneración basado en la valuación de los puestos, es decir, identificar factores compensables de acuerdo a las funciones y responsabilidades que desempeñen,

entre más alto sea el grado de responsabilidad que se tiene con la joyería, mas alta será la remuneración. Y a su vez de acuerdo a los resultados producidos y a su productividad se le pagara un porcentaje establecido por el dueño de la joyería.

➤ **Sistema de remuneraciones**

- Objetivos: dinero y prestaciones

Se darán bonos de productividad basados en alcanzar un cierto nivel desempeño, incentivos por cumplimiento de cuotas de venta e incentivos por cumplimiento de obras y elaboración de joyas en el tiempo asignado; también se dará una afiliación a una entidad médica a la cual puedan acudir el personal y cualquier miembro de su familia.

- Subjetivos: estabilidad y prestigio

Es muy importante este tipo de remuneración ya que ayuda al personal a proyectarse con cumplir nuevas metas y objetivos ya que siente que puede dar más por el buen trabajo que está desempeñando ya que está logrando estabilidad, imagen y prestigio con todas las funciones y responsabilidades que está desarrollando.

Cuadro de remuneraciones

Políticas
De acuerdo al incremento de la inflación y al crecimiento de la empresa se incrementaran al mismo tiempo los sueldos.
Quien venda más anillos de grado en el mes de febrero tendrá hotel pagado para ir a salinas por un fin de semana.
Quien venda mas anillos de matrimonio en el mes de julio tendrá a quito con pasaje y hotel pagado por un fin de semana.
En el departamento de ventas quien cumpla con el 100% de sus objetivos de ventas ganara \$100, el 80% ganara \$80 y el 60% ganara \$60.
En el área de artesanal quien fabrique mas joyas con el menor nivel de margen de error tendrá la afiliación medica de dos miembros de su familia.

5.6. Programa de formación

- Formación: este proceso incluye el reforzamiento de las habilidades y conocimientos del talento humano que trabaja en la joyería.

- Gerencia: eficiencia en la gestión administrativa, de comunicar información clara y precisa de las diferentes estrategias que se implementarán; también con ayuda de las estrategias poder tomar decisiones efectivas y mantener el rendimiento de las utilidades y del talento humano.

- Contador: generar informes de los movimientos de los estados financieros.

- Vendedor: cumplimiento de las metas de venta, poniendo en práctica las estrategias de mercadeo y de esa manera ganar mercado.

- Artesano: mantener la eficiencia en el proceso de creación de las joyas, ya sea en el tiempo de entrega y en el acabado que se le dé a la joya.

5.7. Criterios de desempeño

- Desempeño: se tomaran diferentes parámetros de evaluación de desempeño para cada puesto. Se realizaran dos tipos de evaluación de desempeño, para los gerentes y para el resto del personal.

➤ **Evaluación de desempeño del gerente**

Se evaluará al gerente en términos de productividad, administración de personal y conducta laboral.

- Productividad: planeación, utilización de recursos, calidad, competencia técnica y responsabilidad.
- Administración de personal: liderazgo, toma de decisiones, supervisión, delegación y trabajo en equipo.
- Conducta laboral: compromiso institucional, relaciones interpersonales, iniciativa y tratamiento de la información.

➤ **Evaluación de desempeño para empleados**

Se evaluará a los empleados en términos de productividad y conducta laboral.

- Productividad: utilización de recursos, calidad, oportunidad, responsabilidad, cantidad y conocimiento del trabajo.
- Conducta laboral: compromiso institucional, relaciones interpersonales, confiabilidad, colaboración y atención al cliente.

También se tomará en cuenta la puntualidad, la honestidad y la confianza porque son pilares fundamentales para conservar un ambiente laboral positivo.

5.8 Normas ISO y estándares de calidad aceptados a nivel mundial

- Manejo de modelos, muestras y especificación es técnicas del proceso de la confección y del producto final: la entrega de catálogos o diversos modelos ofrecidos en vitrina indican

al cliente las expectativas que podrían tener sobre la joya que van a adquirir. Y al llevar un registro de los requerimientos de los clientes se podrán exhibir determinados modelos de acuerdo a las preferencias de los clientes.

- Control de materia prima: se asegura que no exista desorden o pérdidas innecesarias.

- Inspección y prueba del proceso y del producto: se podría verificar que las joyas y el proceso de confección cumplen con los requisitos solicitados por el cliente por lo que su beneficio sería garantizar con el cumplimiento de lo ofrecido.

- Sistema documental (manual de calidad): ayuda a especificar las actividades que se realizan para obtener el producto final, demuestra la efectividad que se están llevando a cabo para obtener la mejor calidad y sirve para proceder con la mejora continua ya sea en el proceso o en la joya ofrecida finalmente al cliente.

Capítulo VI

Ingeniería del proyecto

6.1. Base legal

6.1.1 Leyes y ordenanzas

- Obtención de la patente municipal: hay que acudir al departamento de rentas del municipio con los siguiente documentos que son copia del ruc, de la cédula, certificado de no adeudar al municipio y el formulario de patente. Después de ser certificado el permiso de patente hay que acercarse nuevamente al municipio al departamento de tesorería para adquirir la tarjeta de patente y la misma sea certificada en la comisaría municipal.

- Obtención del permiso de bomberos: como el dueño de la joyería es artesano debe presentar original y copia de la calificación artesanal, copia de cédula y original y copia de la factura actualizada de compra o recarga del extintor; este permiso se renueva anualmente en los primeros meses del año, ya que se realizan supervisiones y si no se tienen estos permisos se podría llegar a clausurar la joyería.

- Permiso de funcionamiento: se necesita tener el ruc, el permiso emitido por el cuerpo de bomberos, exhibir un letrero que tengas las dimensiones aprobadas por el municipio; con lo estipulado acercarse al municipio y tiene que esperar unos días a que se expida la orden.

6.2. Balance de personal

Gerente	Anual
Sueldo	\$ 12000.00
Décimo tercero	\$ 1000.00
Décimo cuarto	\$ 240.00
Vacaciones	\$ 500.00
IESS patronal	\$ 1458.00
Fondo de reserva	\$ 999.60
Total	\$ 16197.60

Contador	Anual
Sueldo	\$ 6000.00
Décimo tercero	\$ 500.00
Décimo cuarto	\$ 240.00
Vacaciones	\$ 250.00
IESS patronal	\$ 729.00
Fondo de reserva	\$ 499.80
Total	\$ 8218.80

Vendedor	Anual
Sueldo	\$ 7800.00
Décimo tercero	\$ 650.00
Décimo cuarto	\$ 240.00
Vacaciones	\$ 325.00
IESS patronal	\$ 947.70
Fondo de reserva	\$ 649.74
Total	\$ 10612.44

Artesano	Anual
Sueldo	\$ 3120.00
Décimo tercero	\$ 260.00
Décimo cuarto	\$ 240.00
Vacaciones	\$ 130.00
IESS patronal	\$ 379.08
Fondo de reserva	\$ 259.90
Total	\$ 4388.98

Guardia de Seguridad	Anual
Sueldo	\$ 2880.00
Décimo tercero	\$ 240.00
Décimo cuarto	\$ 240.00
Vacaciones	\$ 120.00
IESS patronal	\$ 349.92
Fondo de reserva	\$ 239.90
Total	\$ 4069.82

6.3. Balance de materiales

Concepto	Cantidad	Precio Unitario	Precio Total
Manuales	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Carta Gantt	1	\$ 150.00	\$ 150.00
Programas de seguimiento	2	\$ 100.00	\$ 200.00
Software de operaciones	1	\$ 450.00	\$ 450.00
Total	5	\$ 900.00	\$ 1000.00

6.4. Balance de insumos generales

Concepto	Precio Unitario	Precio Total
Transporte	\$ 4.00	\$ 960.00
Consumo celular	\$ 35.00	\$ 420.00
Consumo de internet	\$ 29.90	\$ 358.80
Consumo telefonía fija	\$ 32.00	\$ 384.00
Total	\$ 100.90	\$ 2122.80

6.5. Determinación de los costos de la operación administración

- Gastos de administración: materiales de oficina, insumos generales.

- Gastos de constitución: permisos, asesoría

- Gastos pre operacionales: estudio de mercado

- Gastos operativos: monitoreo, capacitación.

6.6. Determinación de factores organizacionales

Servicio externo contratado	Costo mensual	Costo anual
Asesoramiento	\$ 800.00	\$ 9600.00
Costo de monitoreo	\$ 360.00	\$ 4320.00
Costo capacitación	\$ 450.00	\$ 5400.00
Costo investigación	\$ 400.00	\$ 400.00
Total	\$ 2010.00	\$ 19720.00

CAPITULO VII

Estrategia de implementación y control

7.1 Como será la estrategia de implementación- acciones

La implementación de cualquier estrategia se lleva a cabo la asignación de los recursos financieros y humanos disponibles a tareas y actividades específicas con el fin de alcanzar los objetivos corporativos fijados en dicha estrategia y esta asignación se formaliza en una determinada estructura organizativa de la empresa. En lo que a la dirección de marketing se refiere, la asignación y distribución de los recursos disponibles para la función comercial y de las tareas y actividades comerciales se realiza mediante el establecimiento de su propia organización comercial.

7.2. Las personas

Tomando en cuenta el conocimiento llevado a la práctica, las aptitudes y las actitudes; a su vez se evaluaría la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada una de las funciones del talento humano y del cumplimiento de sus objetivos .

7.3. Liderazgo

- Saber comunicar la visión por ejemplo de la joyería.

- Saber cómo reaccionar ante incidentes críticos.

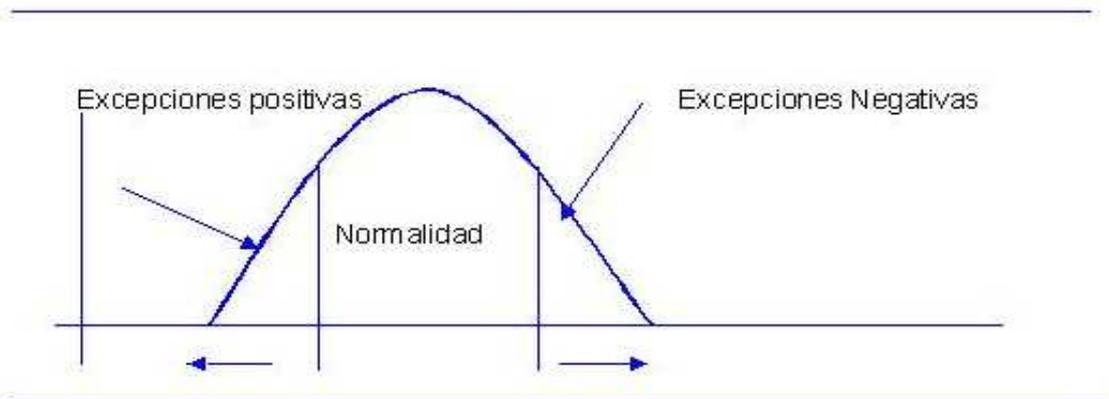
- Tener capacidad de guiar y controlar al personal de una forma práctica y realística.

- Ejercer influencia interpersonal en cualquier situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana y a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.
- Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.

7.4. Medidas de desempeño

- Método escala grafica: Este método evalúa el desempeño de las personas mediante factores de evaluación previamente definidos y graduados. Utiliza un formulario de doble entrada, en donde las filas (horizontales) representan los factores de evaluación del desempeño , en tanto que las columnas (verticales) representan los grados de variación de tales factores, seleccionados previamente para definir en cada empleado las cualidades que se intenta evaluar .
- Ventajas
 - Aplicación simple
 - Fácil comprensión
 - Permite visión integrada y resumida de factores de evaluación
- Desventajas
 - Poca flexibilidad
 - Pueden generalizarse los resultados
 - Posibles estereotipos

- Métodos de incidentes críticos: se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen características extremas capaces de conducir a resultados positivos o negativos.



Fuente: www.wikilearning.com

- Método de autoevaluación: Es el método mediante el cual se le pide al integrante del grupo hacer un análisis sincero de sus propias características de desempeño.
- Procedimiento: Se le pide al empleado hacer un sincero de sus propias características de desempeño. Puede utilizar sistemas diversos, inclusive formularios basados en los esquemas presentados en los diversos métodos de evaluación de desempeño ya descritos.
- Para medir el rendimiento de la joyería y de sus empleados, se debe contar con un estudio auto-evaluativo que incluye el conocimiento sobre cada uno de los trabajadores que participa del funcionamiento de esta empresa, lo cual hace posible que este negocio

aumente su nivel de calidad de forma efectiva y contribuye a que los propios trabajadores cumplan sus objetivos sin dificultad.

- La medición del desempeño laboral respecto a la autoevaluación debe hacerse en función de las necesidades de la joyería, en torno a sus objetivos principalmente, donde se tendrá que determinar cuán eficaz y efectivo se puede llegar a ser en lo que hace. Es muy importante que se evalúen también las motivaciones del talento humano, el comportamiento que se tiene en el trabajo y la actitud que se exterioriza.
- Y todo esto se lo puede lograr por medio de una encuesta laboral tomando en cuenta todos los puntos antes mencionados para saber con certeza como exteriorizar lo mejor de todos los miembros de la joyería.
- Métodos de evaluación de resultados: En este método se contrastará las notas obtenidas en cada cátedra con las notas esperadas (promedio 5,5). Se acepta el método se utilizará a nivel individual y nos ayudará a medir el rendimiento real de cada integrante del grupo. Este método está muy ligado a los programas de administración por objetivos y se basa en una comparación periódica entre los resultados asignados (o esperados) para cada funcionario y los resultados efectivamente alcanzados. Las conclusiones con respecto a los resultados permiten identificar los puntos fuertes y los débiles del funcionario, así como las medidas necesarias para el próximo período.

7.5. Sistema de información de la estrategia

- Seguimiento: Implica un uso eficiente de la información para corregir los problemas que pueden surgir en el proceso de implementación requiere sistemas de información eficientes de retroalimentación para analizar el progreso realizado en la ejecución de la estrategia, así como los problemas que puedan surgir sobre la marcha.

- Reuniones en las cuales se comentará el impacto que se está teniendo de la estrategia si es de forma negativa o positiva para de esa manera proceder a utilizar otros instrumentos estratégicos.

- Emitir informes de los avances que se están obteniendo al poner en práctica las estrategias para que se pueda conocer que aspectos se necesitan reforzar.

- Introduciendo métodos de evaluación del rigor presupuestario con el que es desarrollada la gestión de la comunicación interna para conocer si lo requerido en cuestiones de objetivos y resultados está siendo entendido por el personal.

7.6. Guía para control

- Modelación deliberada de roles

- Criterios para la designación de compensación

- Evaluación de cuatro factores importantes que son:
 - Cantidad: presupuestos, estimaciones, productos terminados, joyas vendidas y pronósticos.
 - Tiempo: fechas límite de entrega, tiempo del proceso de elaboración en maquina y estándares de calidad de la joya.
 - Costo: costo estándar, productividad basada en el tiempo y calidad de la joya entregada y el rendimiento sobre inversión, es decir, de lo que se invierte en materia prima cuanto se gana en retribución.
 - Calidad: evaluación del servicio proporcionado, informes de las inquietudes de los clientes y evaluación de los estándares del servicio y de la joya vendida.

CAPITULO VIII

Análisis económico-financiero

8.1. Inversiones del proyecto

Rubros	Total Inversión Anual
Activos fijos	
Equipo	\$ 1217.99
Muebles y enseres	\$ 828.00
Subtotal	\$ 2045.99
Activos diferidos	
Asesoría	\$ 9600.00
Investigación de mercado	\$ 400.00
Subtotal	\$ 10000.00
Capital de trabajo	
Sueldos	\$ 43487.64
Gastos administrativos	\$ 3122.80
Gastos operacionales	\$ 9720.00
Imprevistos	\$ 2816.52
Subtotal	\$ 59146.96
Total	\$ 71192.95

Cuadro de depreciaciones

Descripción	Valor del Activo	Valor salvamento	% Depreciación	Años	Dep Año 1	Dep Año 2	Dep Año 3	Dep Año 4	Dep Año 5
Equipo									
Laptop	\$600.00	0	33.33	3	\$200.00	\$200.00	\$200.00	0	0
Celular	\$170.00	0	50.00	2	\$85.00	\$85.00	0	0	0
Teléfono	\$45.74	0	33.34	3	\$15.25	\$15.25	\$15.24	0	0
Impresora	\$182.25	0	33.36	3	\$60.80	\$60.80	\$60.65	0	
Fax	\$220.00	0	33.33	3	\$73.33	\$73.33	\$73.34	0	0
Muebles y enseres									
Escritorio	\$399.00	\$200.00	10	10	\$39.90	\$39.90	\$39.90	\$39.90	\$39.90
Sillas	\$200.00	\$100.00	10	10	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00	\$20.00
Archivadores	\$229.00	\$115.00	10	10	\$22.90	\$22.90	\$22.90	\$22.90	\$22.90

Total	\$2045.99	\$565.00			\$517.18	\$517.18	\$432.03	\$82.80	\$82.80
--------------	-----------	----------	--	--	----------	----------	----------	---------	---------

Cuadro de amortizaciones

Descripción	Valor del activo	Amortización	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Asesoría	\$ 800.00	5	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00	\$ 160.00
Estudio de mercado	\$ 400.00	5	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00	\$ 80.00
G. pre operacional							
Monitoreo	\$ 360.00	5	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 72.00	\$ 72.00
Capacitación	\$ 450.00	5	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00	\$ 90.00
Total	\$ 2010.00		\$ 402.00				

8.2. Proyección de ventas anuales para cada uno de los cinco años

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas (crecimiento 3 %)	\$ 412161.58	\$ 424526.43	\$ 437262.22	\$ 450380.09	\$ 463891.49

8.3. Proyección de ventas mensuales para el primer año

Meses(Año 1)	Ventas \$
Enero	\$ 43775.00
Febrero	\$ 41200.00
Marzo	\$ 33372.00
Abril	\$ 27367.10
Mayo	\$ 30385.00
Junio	\$ 28520.70
Julio	\$ 29315.86
Agosto	\$ 27143.59
Septiembre	\$ 26750.00
Octubre	\$ 34207.33
Noviembre	\$ 36050.00
Diciembre	\$ 54075.00
Total	\$ 412161.58

Esta proyección es del 3% de crecimiento anual y el comportamiento de cada mes con respecto al mismo mes en el año anterior y el comportamiento de cada mes dentro del año. Se ha establecido como base el comportamiento actual de las ventas que ciertos meses siguen siendo mejores que los anteriores por los eventos que ocurren en cada mes.

8.2.1. Inversiones en capital de trabajo que den soporte a las ventas anualmente

Descripción	Valor del activo(\$)
Gastos operacionales	
Monitoreo	\$ 4320.00
Capacitación	\$ 3600.00
Asesoría	\$ 9600.00
Estudio de mercado	\$ 400.00
Total mensual	\$ 17920.00

8.2.2. Estado de resultados

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas	\$ 412161.58	\$ 424526.43	\$ 437262.22	\$ 450380.09	\$ 463891.49
Costo de ventas	\$ 177675.00	\$ 185000.00	\$ 191604.50	\$ 198444.78	\$ 205529.26
Utilidad bruta en ventas	\$ 234486.58	\$ 239526.43	\$ 245657.72	\$ 251935.31	\$ 258362.23
Gastos operativos					
Sueldos	\$ 43487.64	\$ 45040.12	\$ 46648.05	\$ 48313.39	\$ 50038.18
Teléfono	\$ 384.00	\$ 397.71	\$ 411.91	\$ 426.62	\$ 441.85
Celular	\$ 420.00	\$ 434.99	\$ 450.52	\$ 466.60	\$ 483.26
Internet	\$ 358.80	\$ 371.61	\$ 384.88	\$ 398.62	\$ 412.85
Materiales	\$ 1000.00	\$ 1035.70	\$ 1072.68	\$ 1110.97	\$ 1150.63
Movilización	\$ 960.00	\$ 994.28	\$ 1029.78	\$ 1066.54	\$ 1104.62
Depreciación	\$ 517.18	\$ 517.18	\$ 432.03	\$ 82.80	\$ 82.80
Amortización	\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00
Total Gast. Op	\$ 47529.62	\$ 49193.59	\$ 50831.85	\$ 52267.54	\$ 54116.19
Gastos de ventas					
Investigación de mercado	\$ 400.00	-	\$ 429.07	-	-
Utilidad antes de participación	\$ 186556.96	\$ 190332.84	\$ 194396.80	\$ 199667.77	\$ 204246.04
15% participación	\$ 27983.54	\$ 28549.93	\$ 29155.02	\$ 29159.52	\$ 30636.91

Utilidad antes de impuestos	\$ 158573.42	\$ 161782.91	\$ 165241.78	\$ 170508.25	\$ 173609.13
25% de impuesto a la renta	\$ 39643.36	\$ 40445.73	\$ 41310.45	\$ 42627.06	\$ 43402.28
Utilidad neta	\$ 118930.06	\$ 121343.56	\$ 123931.33	\$ 127881.19	\$ 130206.85

Se ha presupuestado un incremento del 3.57% para los costos, según la inflación del Ecuador. Información proporcionada por el Banco Central del Ecuador. www.bce.fin.ec

8.2.3. Balance general (determinación de fondos para aplicar en activos)

Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo corriente					
Caja-Bancos	\$ 45000.00	\$ 46606.50	\$ 48270.35	\$ 49993.60	\$ 51778.37
Cuentas por cobrar	\$ 20000.00	\$ 20714.00	\$ 21453.49	\$ 22219.38	\$ 23012.61
Inventario	\$ 200000.00	\$ 207140.00	\$ 214534.00	\$ 222193.00	\$ 230125.12
Total activo corriente	\$ 265000.00	\$ 274460.50	\$ 284257.84	\$ 294405.98	\$ 304916.10
Activo fijos					
Equipo	\$ 3256.25	\$ 2739.06	\$ 2307.03	\$ 2224.23	\$ 2141.43
Muebles y enseres	\$ 1329.30	\$ 812.12	\$ 380.09	\$ 297.29	\$ 214.49
Depreciación acumulada	\$ 517.18	\$ 517.18	\$ 432.03	\$ 82.80	\$ 82.80
Total activos fijos	\$ 5102.73	\$ 4068.36	\$ 3119.15	\$ 2604.32	\$ 2438.72
Otros activos					
Asesoría	\$ 9600.00	\$ 9198.00	\$ 8796.00	\$ 8394.00	\$ 7992.00
Monitoreo	\$ 4320.00	\$ 3918.00	\$ 3516.00	\$ 3114.00	\$ 2712.00
Capacitación	\$ 3600.00	\$ 3198.00	\$ 2796.00	\$ 2394.00	\$ 1992.00
Amortización acumulada	\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00
Total activos no corrientes	\$ 17922.00	\$ 16716.00	\$ 15510.00	\$ 13692.00	\$ 13098.00
Total activos	\$ 288024.73	\$ 295244.86	\$ 302886.99	\$ 310702.30	\$ 320452.82
Pasivo a corto plazo					
Documentos por pagar	\$ 36485.89	\$ 37788.44	\$ 39137.49	\$ 40534.70	\$ 41981.79
Total pasivo corto plazo	\$ 36485.89	\$ 37788.44	\$ 39137.49	\$ 40534.70	\$ 41981.79
Pasivo a largo plazo					
Obligaciones bancarias por pagar	\$ 49743.34	\$ 49932.89	\$ 50284.13	\$ 50429.10	\$ 52511.70
Total pasivo largo plazo	\$ 49743.34	\$ 49932.89	\$ 50284.13	\$ 50429.10	\$ 52511.70
Patrimonio					

Capital Social	\$ 201795.50	\$ 207523.53	\$ 213465.37	\$ 219738.50	\$ 225959.33
Total pasivo y patrimonio	\$ 288024.73	\$ 295244.86	\$ 302886.99	\$ 310702.30	\$ 320452.82

8.3.4. Punto de equilibrio

Fórmula para calcular el punto de equilibrio

$$\text{Ventas en punto de equilibrio} = \text{Costos fijos} \times \frac{1}{1 - \frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}}}$$

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 412161.58	\$ 424526.43	\$ 437262.22	\$ 450380.09	\$ 463891.49

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1			
RUBROS	ANALISIS DE ESCENARIOS		
	MALO	EQUILIBRIO	ESPERADO
INGRESOS POR VENTAS	\$ 45610.49	\$ 47975.69	\$ 412161.58
COSTOS VARIABLES	\$ 2248.60	\$ 2365.20	\$ 20320.00
COSTOS FIJOS	\$ 45610.44	\$ 45610.44	\$ 45610.44
TOTAL DE EGRESOS	\$ 47859.04	\$ 46972.36	\$ 65930.44
UTILIDADES	\$ -2248.55	\$ 1183.33	\$ 346231.14

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2			
RUBROS	ANALISIS DE ESCENARIOS		
	MALO	EQUILIBRIO	ESPERADO
INGRESOS POR VENTAS	\$ 30320.30	\$ 66388.64	\$ 424526.43
COSTOS VARIABLES	\$ 11736.99	\$ 19149.93	\$ 19149.70
COSTOS FIJOS	\$ 47238.71	\$ 47238.71	\$ 47238.71
TOTAL DE EGRESOS	\$ 58975.70	\$ 66388.64	\$ 66388.41
UILIDADES	\$ - 28655.40	0	\$ 358138.02

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 3			
RUBROS	ANALISIS DE ESCENARIOS		
	MALO	EQUILIBRIO	ESPERADO
INGRESOS POR VENTAS	\$ 59067.12	\$ 83046.74	\$ 437262.22
COSTOS VARIABLES	\$ 13037.84	\$ 14087.86	\$ 17980.68
COSTOS FIJOS	\$ 48925.14	\$ 48925.14	\$ 48925.14
TOTAL DE EGRESOS	\$ 61962.98	\$ 63013.00	\$ 66905.82
UILIDADES	\$ - 2895.86	\$ 20033.74	\$ 370356.40

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 4			
RUBROS	ANALISIS DE ESCENARIOS		
	MALO	EQUILIBRIO	ESPERADO
INGRESOS POR VENTAS	\$ 52021.14	\$ 75833.41	\$ 450380.09
COSTOS VARIABLES	\$ 3501.07	\$ 3727.44	\$ 16812.97
COSTOS FIJOS	\$ 50671.44	\$ 50671.77	\$ 50671.77
TOTAL DE EGRESOS	\$ 54172.51	\$ 54399.21	\$ 67484.74
UILIDADES	\$ - 2151.37	\$ 21434.20	\$ 382895.35

PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 5			
RUBROS	ANALISIS DE ESCENARIOS		
	MALO	EQUILIBRIO	ESPERADO
INGRESOS POR VENTAS	\$ 38665.20	\$ 64312.68	\$ 463891.49
COSTOS VARIABLES	\$ 7929.74	\$ 11138.84	\$ 15646.63
COSTOS FIJOS	\$ 52480.76	\$ 52480.76	\$ 52480.76
TOTAL DE EGRESOS	\$ 60410.50	\$ 63619.60	\$ 68127.39
UILIDADES	\$ - 21745.30	\$ 693.08	\$ 395764.10

8.3.5. Análisis de sensibilidad con variaciones en las variables críticas y sus respectivos escenarios.

Escenario Positivo

- Debido a falta de competidores, la joyería puede incrementar sus ventas en un 5% por año.

Variable	VAN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 1236484.74	\$ 412161.58	\$ 432769.66	\$ 454408.14	\$ 477128.55	\$ 500984.98

- Los costos variables disminuyen en un 10% cada año por optimizaciones en compra y en uso de los mismos.

Variable	VAN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos variables	\$4,405.81	\$ 2970.00	\$ 2673.00	\$ 2405.70	\$ 2165.13	\$ 1948.62

Escenario Negativo

- Debido a la aparición de un mayor número de ofertantes, el volumen de ventas de la joyería disminuyo en un 5%.

Variable	VAN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 879587.89	\$ 412161.58	\$ 391553.50	\$ 371975.83	\$ 353377.04	\$ 335708.19

- El costo de ventas se ve incrementado en un 10% por el alza de precio de la materia prima y mano de obra.

Variable	VAN	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de ventas	\$533,025.01	\$ 177675.00	\$ 195442.50	\$ 214986.75	\$ 236485.43	\$ 260133.97

8.4 Valor de desecho en el quinto año

Descripción	Valor del Activo	Valor salvamento	Años
Equipo			
Laptop	\$600.00	0	3
Celular	\$170.00	0	2
Teléfono	\$45.74	0	3
Impresora	\$182.25	0	3
Fax	\$220.00	0	3
Muebles y enseres			
Escritorio	\$399.00	\$200.00	10
Sillas	\$200.00	\$100.00	10
Archivadores	\$229.00	\$115.00	10
Total	\$2045.99	\$415.00	

8.6. Evaluación del proyecto

8.6.1. Estimación de la tasa de descuento (costo promedio ponderado de capital)

Como en el Ecuador no existen bases de datos sobre las tasas de riesgos por sectores económicos no se puede establecer la tasa de descuento exacta de la asesoría, entonces se hará el cálculo de esta tasa analizando las tasas de riesgo país y la inflación y el porcentaje de la tasa de riesgo país sería tomada como la tasa de descuento de la asesoría.

Riesgo país (máximo de 813.00 y mínimo de 730.00): El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JPmorgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras. El Embi se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

Inflación (máximo de 6.52% y mínimo de 3.17%): es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Cálculo de tasa de descuento	%
Inflación del Ecuador	3.57 %
Riesgo país	780.00
Riesgo de la asesoría	780.00

Información obtenida del Banco Central del Ecuador www.bce.fin.ec

8.6.2. Flujo de caja ajustado

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión inicial	\$ 71192.95					
Ingresos por ventas		\$ 234486.58	\$ 239526.43	\$ 245657.72	\$ 251935.31	\$ 248362.23
Total ingresos		\$ 234486.58	\$ 239526.43	\$ 245657.72	\$ 251935.31	\$248362.23
Egresos						

Sueldos		\$ 43487.64	\$ 45040.15	\$ 46648.08	\$ 48313.42	\$ 50038.21
Insumos generales		\$ 5122.80	\$ 5305.68	\$ 5495.09	\$ 5691.26	\$ 5894.44
Materiales		\$ 1000.00	\$ 1035.00	\$ 1071.95	\$ 1110.22	\$ 11149.85
Gastos operacionales		\$ 9720.00	\$ 10067.00	\$ 10426.39	\$ 10798.61	\$ 11184.12
Gastos pre operacionales		\$ 400.00	\$ 414.28	\$ 429.07	\$ 444.39	\$ 460.25
Asesoría		\$ 9600.00	\$ 9942.72	\$ 10297.68	\$ 10665.31	\$ 11046.06
Amortización		\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00
Depreciación		\$ 517.18	\$ 517.18	\$ 432.03	\$ 82.80	\$ 82.80
Imprevistos		\$ 2816.52	\$ 2917.07	\$ 3021.21	\$ 3129.07	\$ 3240.78
Otros egresos		\$ 85700.00	\$ 88759.49	\$ 91928.20	\$ 95210.04	\$ 98609.04
Total egresos		\$ 158766.74	\$ 164400.57	\$ 170151.70	\$ 175847.12	\$ 192107.55
Total ingresos-total egresos		\$ 75719.84	\$ 75125.86	\$ 75506.02	\$ 76088.19	\$ 56254.68
15% participación		\$ 11357.98	\$ 11268.88	\$ 11325.90	\$ 11413.23	\$ 8438.20
Utilidad antes impuesto		\$ 64361.86	\$ 63856.98	\$ 64180.12	\$ 64674.96	\$ 47816.48
25% impuesto a la renta		\$ 16090.47	\$ 15964.25	\$ 16045.03	\$ 16168.74	\$ 11954.12
Utilidad neta		\$ 48271.39	\$ 47892.73	\$ 48135.09	\$ 48506.22	\$ 35862.36
Depreciación		\$ 517.18	\$ 517.18	\$ 432.03	\$ 82.80	\$ 82.80
Amortización		\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00	\$ 402.00
Capital de trabajo	\$ 15659.32					
Valor de salvamento						\$ 415.00
Flujo de caja	\$ 55533.63	\$ 49190.57	\$ 48811.91	\$ 48969.12	\$ 48991.02	\$ 36762.16

8.6.3 Cálculo del VAN con flujos inflados

Para calcular el VAN, la tasa mínima aceptada de rendimiento (TREMA) será del 25.39% ya que es la tasa necesaria para cubrir la inversión, los egresos y la inflación.

VAN: \$ 71259.27

8.6.4. Cálculo del TIR con flujos inflados

TIR: 83.00%

8.6.5. Cálculo de las razones financieras del proyecto

Razones financieras	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón circulante	7.26	7.23	7.29	7.35	7.38
Capital de trabajo	\$ 228514.11	\$ 236672.06	\$ 245120.35	\$ 253871.28	\$ 262934.31
Rentabilidad neta	0.51	0.50	0.50	0.51	0.50
Apalancamiento financiero	1.31	1.32	1.33	1.34	1.35
Rotación de activo total	0.41	0.41	0.41	0.42	0.41

Capítulo IX. Resultados de implantación.

Caracterización de la organización y su ambiente.

1.1. Identificación de la empresa:

a) Datos oficiales.

- Nombre: Joyería Rommy.
- Dirección: García Avilés 634 entre Clemente Ballén y Aguirre.
- Cantidad de empleados: 15 empleados.
- Rama de actividad: Joyería / Artesanal.

b) Histórico

- Cuando fue fundada: Fue fundada en el año 1955.
- Por quien: Por el señor Aston Alvia y su esposa María Teresa de Alvia.
- Porque: Querían empezar a poner en práctica las enseñanzas adquiridas de cuando estudiaron para ser artesanos calificados y a su vez tener un negocio propio que creciera de generación en generación, y así ocurrió ya que sus hijos instalaron sucursales, las cuales se mantienen actualmente en el mercado con muy buena aceptación dada la innovación y la excelente atención al cliente.

c) Descripción de la empresa:

- Misión: Brindar joyas de alta calidad y variedad a nuestros clientes ofreciéndoles un servicio personalizado y a su vez generando plazas de trabajo para mejorar el entorno económico del país.

- Visión: Ser líderes en joyería de oro de 18 quilates en la zona céntrica de la ciudad de Guayaquil, especializándonos en ofrecer los más finos acabados, originalidad y calidad para lograr exclusividad a nivel nacional.
- Valores organizacionales: Honestidad, profesionalismo, credibilidad, respeto, cooperación y dar la importancia al talento humano, ya que ellos son quienes tienen contacto directo con los clientes y si están motivados cumplirán con las metas propuestas.

d) Descripción del mercado

El mercado en el cual se desenvuelve la joyería es en la venta de joyas de oro de 18 quilates ya sea en oro amarillo, blanco o rojo y en diferentes tipos de joyas que pueden ser aretes, dijes, cadenas, pulseras, anillos, etc. El mercado objetivo al cual está dirigido es principalmente a mujeres de clase media alta, que compren joyas para uso personal o para cualquier tipo de acontecimiento. Como está localizada en el centro de la ciudad en el área de joyerías, posee mucha competencia, por lo cual siempre se busca lograr diferenciación e innovación.

e) Descripción de sus productos y principales características.

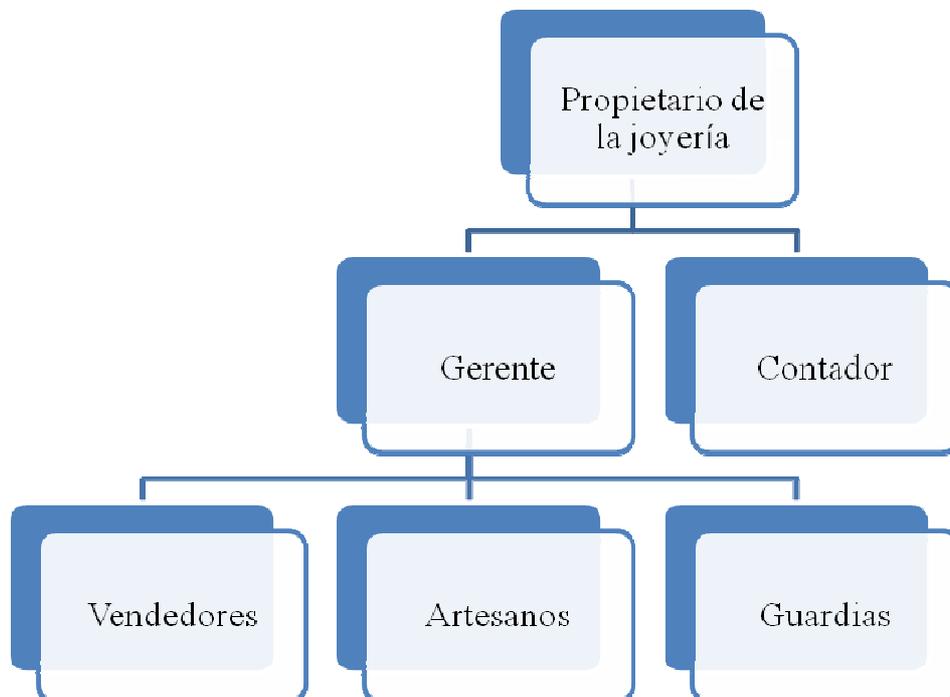
El producto de este estudio son joyas de oro, la denominación de oro es de 18 quilates. Este quilataje corresponde al mejor utilizado para fabricar las joyas ya que no se mancha o cambia de color y siempre conserva su brillo. Las joyas contemplan diferentes tipos de incrustaciones de piedras naturales, semipreciosas, vidrios etc. Este tipo de trabajo es liso, martillado, de tubo. En cuanto el diseño se refiere este será manejado con especial cuidado evitándose todo tipo de copias y creando diseños inspirados en la fusión de las tendencias actuales. La gama de

productos comprende exclusivamente accesorios para arreglo personal como lo son: pulseras, cadenas, dijes, anillos, aretes, etc.

- Clasificaciones:
 - Anillos: de matrimonio, graduación, diseños exclusivos para hombres y mujeres y solitarios.
 - Aretes: existen algunas variedades de diseños como, botones (aza y asegurador) colgantes, los tamaños y diseños varían de acuerdo con la moda y los catálogos internacionales.
 - Cadenas: Se realizan en variedad de diseños, su tamaño y grosor pueden servir para enlazar algunos modelos de gargantillas.
 - Pulseras: se elaboran para ser usadas por hombres y mujeres. Se utilizan con placas para grabar los nombres o iniciales
 - Dijes: se elaboran variedad de modelos, desde una simple letra hasta variedades de figuras, como animales, talismanes, signos zodiacales, cruces, medallas, etc.

1.2. Áreas de la empresa

Organigrama



- Equipo administrativo: el gerente tiene la capacidad de adquirir conocimientos sólidos en diversas áreas; el contador responsable de la contabilidad del negocio.
- Equipo de ventas: quienes dan rentabilidad al negocio y satisfacen las necesidades de los clientes.
- Equipo auxiliar: los artesanos son quienes elaboran las joyas; los guardias de seguridad que están encargados de proteger la integridad física de los clientes, de quienes conforman la empresa y de las joyas.

Organigrama de los departamentos y actividades conectados.



En primer lugar el personal de contacto, es decir, en este caso los vendedores son de suma importancia para lograr un servicio efectivo y personalizado; entonces con la asesoría se logrará que los vendedores tengan correctamente establecidos sus objetivos de ventas pero siempre pensando en el cliente que es quien aporta para que la joyería se mantenga.

Respecto al marketing se implementarán nuevas formas de presentación de la joya, refiriéndonos a su diseño y en la forma es que es entregada a los clientes, también crearemos nuevas formas en que la joyería pueda promocionarse para atraer a más clientes y eso se podría lograr creando promociones y comunicarlas en su página web o como la joyería es un negocio basado en experiencia, se les podría comunicar a los clientes directamente y a su vez ellos las comenten en su círculo social.

Y en lo que se refiere a ampliar el mercado objetivo de la joyería, es muy importante que todos los que la integran sean profesionales en todas las actividades que desempeñen para que de esa manera el cliente una vez que compró la joya pueda comunicar a cualquiera que conozca lo bien que lo trataron y así de esa manera se podría ampliar la clientela y se lograría lealtad del consumidor.

Respecto a las áreas analizadas que son el área administrativa, de ventas y auxiliar se puede apreciar primeramente que no estaban señaladas correctamente por lo que había confusiones en cuáles eran las funciones de cada área, entonces con la ayuda de la asesoría se pudo delimitar correctamente quien pertenecía a cada área por lo cual todo el personal estaría consciente de lo que debe realizar para cumplir su trabajo.

El equipo administrativo es clave para la joyería ya que son el eje para que todo funcione, entonces según Nicolás Maitan quien escribió un artículo sobre las acciones más importantes que hay que aplicarse, hay que prestar mucha atención a como se maneja la autoridad y la responsabilidad para no crear un tenso ambiente de trabajo, sino un ambiente en el cual sea primordial la comunicación efectiva y la participación de todos. También hay que aprender a manejar correctamente la unidad de mando y la unidad de dirección; en cuanto a la unidad de mando el gerente debe asegurarse en que el debe ser el único encargado de decir que tienen que hacer cada vendedor y el resto del personal y no delegar a un determinado vendedor que cumpla esa función porque ahí es cuando habría malos entendidos y respecto a la unidad de dirección en que el equipo administrativo cuando trace un plan tenga la habilidad de comunicarlo de forma organizada y de esa manera todos tendrán ese objetivo en común a cumplir.

El equipo de ventas para que funcione es indispensable que se defina con claridad los objetivos y las responsabilidades de cada integrante y a su vez desarrollar metodologías que estén coordinadas con las acciones comerciales según el Ing. Carlos Defonte quien escribió un artículo sobre cómo funcionan los equipos de ventas eficientemente. Entonces lo que se logró con la asesoría fue distribuir los objetivos de cada vendedor y consecuentemente las metas a alcanzarse para cumplir con el programa propuesto por el gerente.

El equipo auxiliar tiene que siempre trabajar en equipo para que se cumplan adecuadamente los objetivos, según Heriberto Acosta y Aleida Gómez que escribieron un artículo sobre el trabajo en equipo, describen la importancia que esto se realice en las empresa y más que todo debería aplicarse al equipo auxiliar ya que es clave que estén sincronizados para tener todo en orden en el caso de los artesanos, que pudieran entregar las joyas a tiempo y más que todo realizar el respectivo monitoreo en que todos participaran en cuanto a los guardias porque son quienes resguardan al negocio.

Las dificultades encontradas al momento de analizar las áreas que conforman la joyería fue que como es una empresa familiar y como se tenía definido adecuadamente quien hacía que trabajo, entonces fue un poco difícil empezar a delegar a cada función el trabajo que le tocaría desempeñar, lo que se llevo un poco más de tiempo de lo esperado, para recolectar detalladamente la información de cada cargo y a su vez hacer el diseño de manual de funciones y de cargos.

También en las áreas en las cuales se trabajó intensivamente fueron el área de talento humano, producción, marketing, logística, tecnología de información y los factores externos tales como el gobierno y el mercado. Estas áreas son vitales para lograr que la joyería perdure en el mercado y prospere.

Descripción de las tareas implementadas y las dificultades encontradas.

Talento humano

1) Descripción de la tarea: de acuerdo al cronograma, se entrevistó a cada empleado en la cual se recopiló información de las funciones de desempeño para poder asignarles apropiadamente las responsabilidades de cada cargo. También además de la entrevista se revisó la base de datos en especial la sección de política sobre las funciones del personal. (anexo 6)

Dificultad: en esta actividad lo difícil fue recopilar la información necesaria del personal, ya que muchos de ellos expresaron que las actividades que cumplían eran las mismas y ahí era cuando aparecían tergiversaciones sobre cualquier incidente.

2) Descripción de la tarea: se creó los manuales de funciones y de puestos, para conocer claramente quien desempeñara que cargo y sus respectivas actividades a desarrollar.

Dificultad: en esta actividad lo difícil fue cambiar la costumbre de que el personal dejara de hacer funciones que no les correspondían de acuerdo a su cargo, porque esto no estaba funcionando; y que ahora tenían el conocimiento acertado sobre sus obligaciones y así es que el ambiente laboral se restableció positivamente.

3) Descripción de la tarea: se elaboraron el sistema de compensaciones, las políticas de remuneraciones y de bonos.

Políticas
De acuerdo al incremento de la inflación y al crecimiento de la empresa se incrementaran al mismo tiempo los sueldos.
Quien venda más anillos de grado en el mes de febrero tendrá hotel pagado para ir a salinas por un fin de semana.
Quien venda mas anillos de matrimonio en el mes de julio tendrá a quito con pasaje y hotel pagado por un fin de semana.
En el departamento de ventas quien cumpla con el 100% de sus objetivos de ventas ganara \$100, el 80% ganara \$80 y el 60% ganara \$60.
En el área de artesanal quien fabrique mas joyas con el menor nivel de margen de error tendrá la afiliación medica de dos miembros de su familia.

Dificultad: lo que se presentó fue que como se creó un sistema totalmente nuevo, al principio hubo cierto grado de apatía, ya que como en todo ambiente laboral los cambios pueden no ser recibidos de inmediato positivamente, entonces se procedió con la respectiva capacitación para asegurarse que se fueran a entender claramente estos nuevos sistemas.

Logística

1) Descripción de la tarea: en la joyería no existía un programa direccionado especialmente para las operaciones las cuales son realmente importantes para el control eficiente de la fabricación de joyas. Se procedió a buscar un programa de implementación para la contabilización del inventario de las joyas elaboradas o reparadas para que no hubiera un exceso en stock, sino que se elaboraran joyas precisamente para lo que requiere el cliente. Este software contiene diferentes módulos como son el de ventas, compras, contabilidad, ficheros y

reparaciones; se lo eligió porque es integral y complementaria a las estrategias introducidas en el negocio.

Dificultad: la utilización del software para el personal no fue tan fácil, poco a poco con la práctica se logró la adaptación al manejo de la variedad de opciones de este programa ya que era indispensable para alcanzar innovación.

Marketing

1) Descripción de la tarea: se creó la estrategia de diseño de las joyas que consiste en tener primeramente un inventario de los modelos que se tienen en stock y después buscar otros diseños en catálogos y de esa manera se fomentaría la innovación. Entonces se decidió la elaboración de distintos modelos cada dos semanas, en las cuales el equipo administrativo y de ventas aportarían con sus ideas para distintos diseños.

Dificultad: fue lograr que la competencia no copiara los nuevos modelos. Lo que ocurría era que los clientes tomaban fotos a los modelos de las joyas y era cuando las enseñaban en las otras joyería y en ese caso es que ocurría la copia de los diseños.

2) Descripción de la tarea: después de tener los resultados del estudio de mercado se procedió a crear las estrategias que consisten en el implemento de la diferenciación, que consiste en la generación de ideas para promociones y ya que como existe competencia directa, de esta manera se lograría incrementar el flujo de clientes.

Dificultad: la dificultad que se presentó fue que muchas veces como se quería que todos aportaran con nuevas ideas, no había ese ambiente participativo, entonces se realizó un seguimiento constante a cada empleado.

3) Descripción de la tarea: analizar el enfoque exacto del alcance competitivo que se debe aplicar por el personal hacia los clientes demostrando consistencia, claridad de imagen y enfoque e incrementando las habilidades de comercialización y desarrollar el instinto creativo.

Dificultad: fomentar el desarrollo de las habilidades del personal en las actividades que tenían que desarrollar porque en algunas ocasiones no alcanzaba el tiempo para realizar la motivación correspondiente por el constante flujo de clientes.

4) Descripción de la tarea: lo que corresponde a la cadena de valor, fue de vital importancia estructurarla, ya que muchos de los procesos no se los tenían muy claros, entonces se definió cuales iban a ser los de soporte y las actividades primarias para lograr el objetivo que es ofrecer un servicio exclusivo.

Dificultad: fue que todos estuvieran de acuerdo al tiempo y que debía realizarse, ya que como cada uno tenía sus propias responsabilidades, pensaban en cumplirlas, pero para que la cadena de valor realmente funcionara, tenían que todos estar consolidados para cumplir con las metas. Y de seguro que las actividades primarias no funcionarían correctamente sin los procesos de soporte, entonces todas las semanas se programaba una reunión para ponerse de acuerdo para establecer las metas que necesitaban cumplirse en la siguiente semana y así sucesivamente.

5) Descripción de la tarea: se aplicaron programas tácticos de coordinación de estrategias y su respectiva capacitación para cumplir las metas.

Dificultad: fue afianzar la comunicación de dichos programas y estrategias al personal para que pudieran aplicarlas en el servicio al cliente. Porque todos tienen diferente grado de comprensión entonces se tiene que buscar la forma de cómo comunicar con efectividad los resultados que se quieren obtener.

6) Descripción de la tarea: respecto a los canales de distribución, se implementaron tres: la página web, venta directa y de comunicación entre artesano y consumidor final. La página web es importante por la globalización, en que todos se manejan a través de la tecnología, entonces en cualquier parte del mundo pueden visitarla y conocer más sobre el negocio; la venta directa ocurre cuando los clientes se acercan físicamente a la joyería para comprar lo que desean, ahí se aprovecharía para ofrecer un servicio distintivo; y lo que tiene que ver con el artesano a cliente final, es que para ofrecer el mejor servicio este canal daría un valor agregado ya que no se ofrecen en casi ninguna joyería este proceso en el cual si el cliente desea y quiere algo en específico quien más lo podría ayudar que el artesano que va a elaborar la joya.

Dificultad: apareció una dificultad con el primer canal de distribución que fue la página web, ya que ahí se observaban fotos de las joyas con sus respectivas descripciones y datos sobre la joyería, pero para calcular el precio de una joya, por ejemplo querer saber sobre el precio de un anillo, no se lo podía proporcionar por teléfono desde otros países europeos con precisión porque no se contaban con la medida que se utiliza allá, entonces se buscó la mejor forma para tratar con este asunto y fue que se actualizó la página web y se proporcionó con las distintas

medidas que se trabajan en el Ecuador y las de Europa y Estados Unidos para que fueran compradas y poder proporcionar lo requerido.

Producción

1) Descripción de la tarea: se implementó un proceso en que después que la joya esté terminada y sea entregada por el artesano, los vendedores verifique que lo que se les entregó este en las mejores condiciones además de que revisen y es lo que el cliente pidió, ya que solo el artesano entrega la joya y ahí estaba lista para dársela al cliente y ahí es cuando se presentaba quejas.

2) Descripción de la tarea: se creó un proceso de limpieza de las joyas que se exhiben cada dos semanas, ya que cuando se las ensena a los clientes ahí es cuando se ensucian y empiezan a perder su brillo, entonces se las debe limpiar para que sean más atractivas para los clientes.

Dificultad: entonces se empezó con el proceso de limpieza de las joyas cada dos semana en especificó el día sábado porque es el día en que no existe un constante flujo de cliente, pero hubieron ciertos sábados los cuales un cliente quería ver dijes pero justamente se los estaba limpiando, entonces ahí lo que se hizo fue entretener al cliente primero enseñándole las cadenas mientras que se limpiaban los dijes rápidamente para tenerlos listos para el cliente.

Factores externos

En cuestión de factores externos, en la asesoría se encontró que existen cuatro segmentos los cuales afectan a la joyería que son las condiciones de los factores, condiciones de la demanda y la estructura de la competencia. Estos segmentos son realmente claves para el negocio porque

para que funcione correctamente hay que prestar atención a todo el entorno en el cual se desenvuelve.

1) Descripción de la tarea: los factores externos son el capital, infraestructura, recursos naturales y la producción; lo que tiene que ver con el capital se realizó un análisis basado en la rentabilidad ganada y la inversión para conocer en que se estaba utilizando el capital. En cuanto a la infraestructura se fijó la meta de tener adecuaciones no tan costosas sino por ejemplo cambiar la forma de los exhibidores, instalar más iluminación, ya que como la joyería desea ofrecer un gran nivel de innovación tenía que hacerlo en todos sus ámbitos; en cuestión de recursos naturales estar al tanto de que si se tiene la suficiente materia prima para que en caso de escasez de oro o de piedras hubiera prevención y no quedarse sin stock.

2) Descripción de la tarea: respecto a las condiciones de la demanda lo que se implementó fue la creación de los acontecimientos específicos en los cuales se debería realizar algún tipo de promoción o descuento para atraer a más los clientes, entonces al mismo tiempo en que se creó esta disposición, se les asignó a los artesanos elaborar joyas de acuerdo a los acontecimientos sociales para anticiparse a cualquier cambio en la demanda.

3) Descripción de la tarea: en lo que tiene que ver con la estructura de la competencia, se logró encontrar las debilidades y fortalezas de ellos, entonces se decidió luego de haber identificado esas variables, buscarlas en la propia joyería, para ser mejores que la competencia e inclusive ganarles. Se acordó no hablarles a los clientes sobre la competencia, sino en ofrecer lo que se tenía en la joyería, que esa era la mejor política, resaltar las fortalezas para ganar clientes.

Fue fácil aplicar todo este proceso porque para el personal porque ya le eran familiar todas estas actividades, entonces lo que se hizo fue reforzarlo en la mente de los empleados y a su vez también dejarlo instituido como algo necesario en que la joyería debería realizar y fomentar para que progresara.

Capítulo X. Conclusiones y recomendaciones

A partir de las diferentes estrategias, análisis y proyecciones financieras se tiene que las conclusiones para desarrollar el trabajo de culminación de carrera fueron muy importantes para adquirir el conocimiento sobre las distintas áreas que conforman un negocio que son marketing, análisis de los costos, evaluación de proyectos. El estudio de todas estas áreas fue realmente fundamental y necesario para desarrollarlo con éxito, en lo que respecta al área de marketing el conocer como analizar adecuadamente a la competencia fue trascendental ya que se necesitó realizar investigación de mercado, definición de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la joyería, también se entendió que es necesario mantener un sistema de investigación de mercado que maneje siempre información actualizada; en lo que se refiere a los análisis de costos se logro por ejemplo saber cómo disminuir costos, si se estaban administrando eficazmente las cuentas por cobrar y pagar y todo lo que tiene que con los riesgos de inversión y por supuesto que la joyería debe de regular sus operaciones orientándolas hacia procesos más modernos para lograr eficiencia y mejorar sus productos y finalmente en lo que respecta a la evaluación de proyectos se requirió tener el conocimiento de analizar la apropiada distribución de capital y de cuando un proyecto es factible o no.

Después de examinar todas las implementaciones impulsadas por la asesoría, se dedujo que era necesario realizarla ya que se localizaron un sin número de falencias en el manejo de todos los departamentos de la joyería y se concluyo que esto sucedía porque al ser una empresa familiar existía un ambiente informal de trabajo y con este asesoramiento se fue instituyendo un ambiente

profesional que incluía la implantación de manuales y estrategias necesarias para sobresalir entre la competencia.

En conclusión lo implementado en el departamento de talento humano proporcionó resultados favorables porque al personal le interesaba de sobremanera conocer cuáles eran sus funciones y actividades que tenían que desarrollar específicamente para poder cumplir con los objetivos trazados.

En el área de logística se aplicó un programa integral, el cual facilitó que disminuyeran las falencias especialmente en lo que respecta al inventario, porque con este programa se logró el sobresaliente funcionamiento de control de inventario y del control de cuentas por cobrar; estos rubros representan parte importante de la rentabilidad del negocio.

En el área de marketing, específicamente fue de gran contribución el estudio de mercado, porque se pudo obtener mucha información sobre la perspectiva de los clientes en cuanto a la competencia, ya que como existe mucha competencia en los alrededores donde está localizada la joyería, fue clave poder conocer las fortalezas y debilidades que se tenían y esto permitió crear , las estrategias de los productos, de las ventas y del mercado y el proceso de la cadena de valor para poder integrar a las actividades primarias con todos los departamentos para lograr trabajo en equipo.

Después se procedió a ofrecer capacitación para que todos estuvieran al tanto de todo lo nuevo que se necesitaba implementar para que existiera la respectiva cooperación. Entonces se capacitó

sobre los procesos de aplicación para el inventario, atención al cliente y las funciones que correspondían a cada nivel jerárquico.

Las recomendaciones indispensables que se necesitan adoptar son que primeramente hay que comunicar a los niveles más altos de la jerarquía los cambios que se necesitan generar para cumplir con las metas a corto y largo plazo. Luego buscar la mejor forma de cómo comunicar al resto del personal sobre dichos cambios ya que cada nivel jerárquico tiene sus propios objetivos y funciones que necesitan desempeñar, entonces no se podría utilizar el mismo tipo de comunicación para todos. Claramente se debe mejorar constantemente la atención al cliente y convertirla en una atención personalizada y profesional y esto se lo puede lograr ofreciendo cursos de capacitación a los vendedores.

También se debe implementar un sistema de soluciones a los requerimientos de los clientes ya que no se lleva ningún control estadístico del mismo, entonces sin esta información no se podría saber que es lo que se necesita cambiar. Y como anteriormente se ha expresado que la joyería es una empresa de índole familiar, se tiene que realizar el monitoreo y seguimiento correspondiente para conocer si existe la aceptación por todo el personal sobre los cambios que regenerarían los resultados que se quieren alcanzar.

Los resultados obtenidos después de ejecutada la asesoría fueron verdaderamente productivos porque se pudo contemplar cada perspectiva del equipo humano y como era su interacción internamente e externamente para conocer qué es lo que se debía modificar para obtener los resultados requeridos. En lo que a la perspectiva interna respecta, se analizaron el personal de

todos los niveles jerárquicos y se obtuvieron las funciones y que puesto deberían desempeñar, a partir de este análisis se procedió a crear los manuales de puestos y de funciones; y también se instauraron estrategias principalmente en el área de marketing porque este departamento requería reformas en los objetivos trazados porque no se los estaba logrando cumplir.

Entonces con estas renovaciones se logró atraer a más clientela y como consecuencia se incrementaron las ventas. Específicamente se establecieron estrategias de mercado, estrategias de productos, estrategias de venta y estrategias para la competencia acompañadas del programa “Joyesof” para ejecutarlas efectivamente. Por ejemplo con la contribución de este software, una estrategia de producto que trata sobre el mantenimiento, se la pudo ejecutar con exactitud porque cada vez que una joya se la manda a pulir se la introduce en el sistema y precisamente queda constancia que ya se le dio el mantenimiento respectivo y de esa manera no se podría llegar a malgastar los recursos.

Respecto al análisis financiero se comprobó con la asesoría que cada año se incrementará el capital de trabajo para poder invertir en la compra de materia prima, joyas elaboradas o maquinaria. Ya que anteriormente ese capital iba disminuyendo al mismo tiempo que las ventas iban decreciendo a consecuencia de múltiples factores tales como la falta de estrategias de mercado, de productos, etc. que necesitaban ser oportunamente renovados.

Entonces con estos resultados en las distintas áreas otras recomendaciones que se pueden agregar son mantener una línea de productos variada de tal manera que el cliente tenga la opción de elegir y como consecuencia se atraerían más cliente y que se podrían también impulsar la compra

de las joyas por medio de promociones agresivas de tal manera que se aprovechen por completo el día de las madres, navidad y san valentín.

Las expectativas en el mundo globalizado en el que nos desenvolvemos son que la joyería debe claramente contemplar un plan de innovación constante, porque claramente este requisito está determinado en las estrategias pero es clave que si se pierde la perspectiva de qué tipo de innovaciones corresponderían ejecutar, deben buscar asesoría para cumplir con las metas y objetivos trazados.

Es clave tener a disposición la cooperación de todo el personal porque nada se puede lograr si no existe el trabajo en equipo y para lograrlo los propietarios tienen que destacar el llevar a cabo capacitaciones, entrenamientos y las evaluaciones de desempeño, para obtener resultados positivos.

Finalmente fue muy útil desarrollar este trabajo de culminación de carrera ya se pudo adaptar los conocimientos adquiridos de las materias estudiadas al proyecto y más aun lograr profundizarlos para realmente estar preparada para implementar una empresa en el mundo real. Lo más satisfactorio fue poder localizar las falencias de esta empresa familiar para poder de esa manera capacitar y comprobarles a todos que aunque sea una empresa familiar, se puede llegar a obtener los mismos resultados rentables que cualquier otro tipo de empresa. Efectivamente muchas empresas familiares no manejan un determinado estándar de procesos sino que aplican lo aprendido a través de la experiencia, y en numerosas ocasiones se topan con procesos obsoletos o que ya no funcionan pero con el conocimiento necesario y comunicación conveniente, podrían

llegar a cambiar los procesos que no funcionan por unos que sean eficaces y que les otorgarían ventaja competitiva. Y específicamente como uno de los objetivos a largo plazo es implementar sucursales, lo lograrían con excelencia aplicando los métodos y herramientas que ya comprobaron que funcionan y no desaprovecharían los recursos ni el tiempo que fueran a emplear y como resultado tendrían una preponderada rentabilidad.

Bibliografía

Tesis

Carla Vieira A. 2001. Propuesta de rediseño gráfico de la imagen corporativo del mercado artesanal de Guayaquil. Licenciada en comunicación social con mención en diseño gráfico. Guayaquil, Universidad Casa Grande. 80, 81, 82 pgs.

Angy Carranza. Proyecto de desarrollo para la elaboración de un plan de administración de una joyería. Facultad de ciencias humanísticas y económicas. Guayaquil, Escuela superior politécnica del litoral. 31, 32 pgs.

Materiales especiales: diapositivas.

Miguel Herrera. Funciones de la administración, tipos de gerente y entorno. [Diapositivas]. Aula de la economía. [www.auladelaeconomia.com]

Programa informático

Solinsur. 2011. Aplicación especializada en la gestión integral de joyería y relojerías. [Descarga]. www.solinsur.net [consulta: 24 abril 2011]

Artículos de periódico electrónicos

Marcelo Elbaum. 2010. Oro una buena inversión o una alhaja con mucho brillo? [En línea]. El universo. 11 de junio, 2010. <www.eluniverso.com> [consulta: 24 abril 2011]

Sitios World wide web (www)

Crece negocios. 2008. Pasos para realizar el análisis de la competencia.
<www.crecenegocios.com> [consulta: 25 septiembre 2010]

Creative commons. Estudio de Mercado. <www.wikipedia.com/estudiodemercado.html>
[consulta: 16 abril 2011]

Julieta Rodríguez. 2006. Administración de remuneración e incentivos.
<www.gestiopolis.com/recursos/documentos.html> [consulta: 24 abril 2011]

Wolters Kluwer. 2010. Capital humano. <www.capitalhumano.es> [consulta: 24 abril 2011]

Heraldo Real. 2008. Características del producto.
<www.gestiopolis.com/administracionygerencia.html> [consulta: 20 febrero 2011]

Joyería Rommy. 2010. Información general <www.joyeriarommy.com> [consulta: 15
noviembre 2010]

Forexeco. Estrategias comerciales, ejecución y control. <www.forexeco.com> [consulta: 22
abril 2011]

Anexos

Anexo 1

Formato del cuestionario de investigación de mercado

1. ¿Que busca cuando compra una joya?

- a) Que sea de buena calidad
- b) Que tenga un diseño innovador
- c) Que siga una tendencia de moda

2. ¿Cada cuanto tiempo compra una joya?

- a) 1 vez al mes
- b) Cada 2 o 3 meses
- c) Cada 4 o 6 meses
- d) Una vez al año

3. ¿Adquiere joyas para uso propio o para regalar?

Respuesta:

4. ¿En qué joyerías de la ciudad de Guayaquil normalmente compra sus joyas?

- a) Joyería Marthita
- b) Joyería Pon-ce
- c) Joyería Tesorito
- d) Joyería Rommy

e) D' Lucia joyería y platería

f) Collezione D' oro

5. ¿Qué tipos de joyas compra más?

a) cadenas

b) pulseras

c) dijes

d) anillos

e) aretes

f) otros (juegos, prendedores, tobilleras)

Anexo 3

Formato de evaluación de desempeño de gerentes

INFORMACIÓN GENERAL

Entidad:		
Departamento:		
EVALUADO	Nombres y Apellidos:	C.C:
	Dependencia:	
	Cargo:	
EVALUADOR	<i>Nombres y Apellidos:</i>	C.C:
	Cargo:	
PERÍODO EVALUADO: Desde Día ____ Mes ____ Año ____ Hasta Día ____ Mes ____ Año ____		

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUN TOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	PLANEACION: Proyecta y establece metas y objetivos acordes con la misión de la organización, determinando las acciones pertinentes a seguir dentro del período respectivo y los medios través de los cuales dichas metas han de alcanzarse.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	UTILIZACION DE RECURSOS: Asigna las labores de la dependencia de acuerdo con los perfiles de sus colaboradores y con los requerimientos de la institución, teniendo en cuenta los plazos y costos de dichas labores, proveyendo los equipos y elementos requeridos.	8-29	30-51	52-65	66-80	
	CALIDAD: Demuestra un nivel de conceptualización, rigor y acierto técnico en el señalamiento y verificación de las especificaciones de los productos finales de su dependencia.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	COMPETENCIA TECNICA: Aporta los conocimientos de su formación y experiencia, y aplica las habilidades gerenciales necesarias para el desempeño de su área, Investiga y se capacita sobre temas apropiados para su desempeño.	4-14	15-25	26-32	33-40	
	RESPONSABILIDAD: Cumple las funciones, deberes y compromisos inherentes al cargo y a la dependencia, enmarcándose en los objetivos y metas de la organización, logrando la productividad de su área	4-14	15-25	26-32	33-40	
300						
						SUBTOTAL

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUN TOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	LIDERAZGO: Conduce, apoya y orienta para el logro de los objetivos de su dependencia, propiciando el crecimiento personal y técnico de su grupo de trabajo	10-36	37-64	65-82	83-100	
	TOMA DE DECISIONES: Elige oportunamente las alternativas más acertadas para la solución de los asuntos encomendados a su dependencia	10-36	37-64	65-82	83-100	
	SUPERVISIÓN: Ejerce seguimiento y control del personal a su cargo y de los procesos desarrollados, aplicando los correctivos y ajustes necesarios para el logro de los objetivos concertados	8-29	30-51	52-65	66-80	
	DELEGACIÓN: Distribuye las actividades y tareas, permitiendo que sus colaboradores ejerzan la autonomía necesaria en la ejecución de las mismas	6-21	22-38	39-49	50-60	
	TRABAJO EN EQUIPO: Propicia la integración de su grupo de trabajo, en torno a los proyectos y programas de la entidad, e interactúa con éste para el logro de los objetivos	6-21	22-38	39-49	50-60	
400		SUBTOTAL				

INDICADORES COMPORTAMENTALES

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUN TOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Genera, asume y trasmite el conjunto de valores y principios organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad	10-36	37-64	65-82	83-100	
	RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene estrategias de comunicación con usuarios, superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto	8-29	30-51	52-65	66-80	
	INICIATIVA: Propone y desarrolla procedimientos y métodos que permitan mejorar los procesos de su dependencia frente a la misión de la entidad.	6-21	22-38	39-49	50-60	
	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN: Maneja y comparte la información institucional de manera confiable, teniendo en cuenta los niveles y competencias	6-21	22-38	39-49	50-60	
300		SUBTOTAL				
		PUNTAJE TOTAL				

Anexo 4

Formato de evaluación de desempeño de personal

INFORMACIÓN GENERAL

Entidad:		
Departamento:		
EVALUADO	Nombres y Apellidos:	C.C:
	Dependencia:	
	Cargo:	
EVALUADOR	<i>Nombres y Apellidos:</i>	C.C:
	Cargo:	
PERÍODO EVALUADO: Desde Día____Mes____Año____ Hasta Día____Mes____Año____		

INSTRUCCIONES

Teniendo en cuenta el logro de los objetivos alcanzados y el nivel de ejecución de los indicadores de éste formato, califique así:

- a. Lea detenidamente la definición de cada indicador.
- b. Determine el grado que refleje con mayor proximidad el desempeño del empleado.
- c. Escriba en la casilla puntos, de acuerdo con el grado de valoración escogido, la puntuación correspondiente dentro del rango estipulado para el mismo.
- d. Sume los puntajes asignados a los factores. Este resultado deberá ser sumado al obtenido en la valoración del logro de los objetivos concertados, de acuerdo a los pesos porcentuales señalados, para así determinar la calificación de servicios.

GRADOS DE VALORACIÓN

La valoración de los indicadores se hará con base en los siguientes grados:

POR ENCIMA: Durante el período el indicador se presenta de manera tal que supera ampliamente los patrones y niveles establecidos.

ADECUADO: Durante el período el indicador se presenta en los niveles y patrones establecidos.

POR DEBAJO: Durante el período el indicador se presenta en forma tal que no alcanza los niveles y patrones establecidos. Requiere aplicar esfuerzos para satisfacer las exigencias mínimas del empleo.

MUY POR DEBAJO: Durante el período el indicador no se presenta o su presencia dista mucho de los niveles y patrones establecidos.

INTERPRETACIÓN DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Para efectos de las decisiones que se derivan de la evaluación del desempeño , se tienen en cuenta los siguientes grados:

SOBRESALIENTE: de 884 a 1000 puntos

SUPERIOR: de 767 a 883

ADECUADO: De 650 a 766

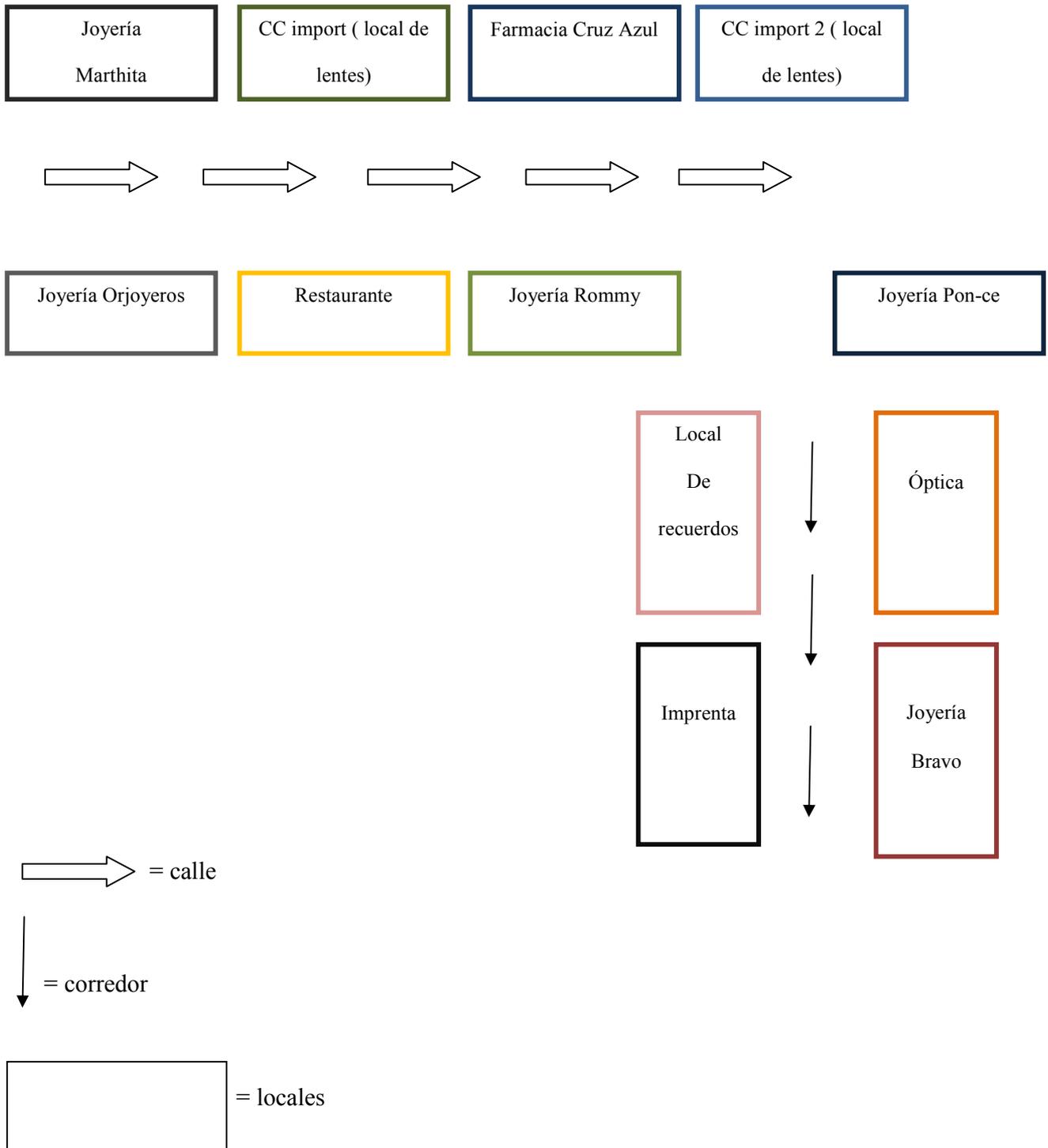
INSATISFACTORIO: de 100 a 649 puntos

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUNTOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
PRODUCTIVIDAD	UTILIZACION DE RECURSOS: Forma como emplea los equipos y elementos dispuestos para el desempeño de sus funciones.	14 - 51	52 - 90	91 - 115	116 - 140	
	CALIDAD: Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos de sus clientes en términos de contenido, exactitud, presentación y atención.	12 - 44	45 - 77	78 - 98	99 - 120	
	OPORTUNIDAD: Entrega los trabajos de acuerdo con la programación previamente establecida.	10 - 36	37 - 64	65 - 82	83 - 100	
	RESPONSABILIDAD: Realiza las funciones y deberes propios del cargo sin que requiera supervisión y control permanentes y asumiendo las consecuencias que se derivan de su trabajo.	8 - 29	30 - 51	52 - 65	66 - 80	
	CANTIDAD: Relación cuantitativa entre las tareas, actividades y trabajos realizados y los asignados.	8 - 29	30 - 51	52 - 65	66 - 80	
	CONOCIMIENTO DEL TRABAJO: Aplica las destrezas y los conocimientos necesarios para el cumplimiento de las actividades y funciones del empleo.	8 - 29	30 - 51	52 - 65	66 - 80	
600		SUBTOTAL				

AREAS	DESCRIPCION Y PESO DE FACTORES	NIVEL DE EJECUCION				PUN TOS
		M.P.D	P.D	ADEC.	P.ENC	
CONDUCTA LABORAL	COMPROMISO INSTITUCIONAL: Asume y transmite el conjunto de valores organizacionales. En su comportamiento y actitudes demuestra sentido de pertenencia a la entidad.	8 - 29	30 - 51	52 - 65	66 - 80	
	RELACIONES INTERPERSONALES: Establece y mantiene comunicación con usuarios superiores, compañeros y colaboradores generando un ambiente laboral de cordialidad y respeto.	8 - 29	30 - 51	52 - 65	66 - 80	
	INICIATIVA: Resuelve los imprevistos de su trabajo y mejora los procedimientos.	8 - 29	30 - 51	52 - 65	66 - 80	
	CONFIABILIDAD: Genera confiabilidad y confianza frente al manejo de la información y en la ejecución de actividades.	6 - 21	22 - 38	39 - 49	50 - 60	
	COLABORACION: Cooperar con los compañeros en las labores de la dependencia y de la entidad.	6 - 21	22 - 38	39 - 49	50 - 60	
	ATENCION AL USUARIO: Demuestra efectividad ante la demanda de un servicio o producto.	4 - 14	15 - 25	26 - 32	33 - 40	
	SUBTOTAL					
400		PUNTAJE TOTAL				

Anexo 5

Diagrama de localización



Anexo 6

Formato de entrevista sobre el ambiente laboral

Cuestionario para artesanos.

1. ¿Cuáles son las técnicas que se utilizan en el taller?

a)

b)

c)

d)

2. ¿Qué tipos de incentivos perciben?

a) Solo sueldo fijo

b) Bonos de desempeño

c) Bonos por trabajo

d) Otros

3. ¿Qué tipo de capacitación reciben?

a) Motivación

b) Técnica

c) Relaciones humanas

d) Otros

4. ¿Con que frecuencia perciben la capacitación?

- a) Nada
- b) Poco frecuente
- c) Frecuente
- d) Muy frecuente

Cuestionario para vendedores

1. ¿Cuáles son los principales productos que vende?

- a) cadenas
- b) aretes
- c) esclavas
- d) dijes
- e) anillos

2. ¿Cómo son atendidos los reclamos de los clientes? Describa dicho procedimiento.

Respuesta:

3. ¿Cuáles cree que son las ventajas en términos de la atención al cliente ofrecida por la joyería?

- a) Ubicación del local
- b) Calidad de la joya

- c) Variedad de diseños
- d) Decoración del local
- e) Excelente atención

Cuestionario para los gerentes.

1. ¿Cuáles son las actividades diarias que tiene que desarrollar? Describa.

Respuesta:

2. ¿Cómo se ejecuta la publicidad y promoción?

Respuesta:

3. ¿Cuáles son las políticas de crédito y cobranza?

Respuesta:

4. ¿Cuáles de los siguientes factores cree Ud. que incrementan la rentabilidad?

- a) Buena organización
- b) Servicio personalizado
- c) Publicidad y promociones
- d) Otros

5. Según la siguiente lista enumere en orden de importancia siendo 1 el más importante de factores que han afectado negativamente la productividad de la joyería.

a) Cobranza

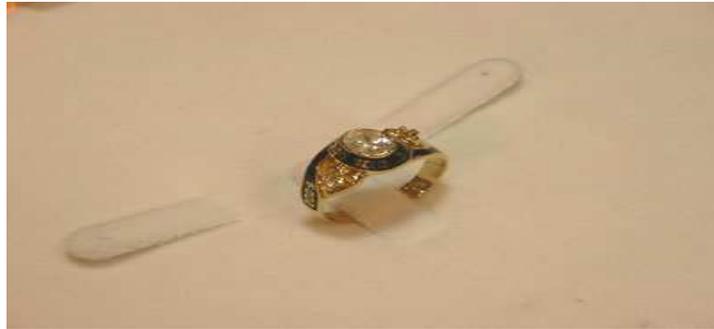
b) Publicidad

c) Servicio del taller

d) Ventas

Anexo 8

Fotos de las joyas



Anillo de grado modelo corazón cerrado.



Anillo de tres oros.



Juego de anillos de matrimonio modelo tradicional.



Juego de anillos de matrimonio modelo bolívar.



Dije de nombre con circones.



Dije de corazón partido.



Juego de cadena, pulsera y aretes modelo camafeo.



Pulsera lomo espinazo con nombre.



Pulsera tres oros.