



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA LA EMPRESA EKO'S JOYERÍA EN LA CIUDAD
DE QUITO D.M.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos
para optar por el título de Ingeniero en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Ing. Marco Pineda Suárez

Autor
Esteban Javier Zea Enríquez

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Marco Reinerio Pineda Suárez

Ingeniero

CI: 171104692-8

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Esteban Javier Zea Enríquez

CI: 171626219-9

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios que me dio la sabiduría para cumplir con esta nueva etapa de mi vida.

A mi madre, una mujer extraordinaria que con su ejemplo de constancia y de sacrificio me ha formado con valores y principios.

A mi padre, por su apoyo incondicional y sus consejos que han hecho de mí una mejor persona.

A mis abuelitos por sus bendiciones y enseñanzas de vida en todo momento.

A mi familia que con sus palabras de aliento me han motivado para alcanzar esta meta.

A mi madrina que desde la distancia siempre ha estado pendiente de mi formación y desarrollo académico.

Esteban

DEDICATORIA

A mis padres que con su amor incondicional y sus enseñanzas supieron guiarme por el buen camino siendo el pilar fundamental en mi vida para lograr este objetivo.

Esteban

RESUMEN

Toda empresa se construye con el interés de crecer y generar estabilidad financiera y rentabilidad para sus socios. Eko's Joyería es una empresa unipersonal que lleva muchos años en el mercado, pero que a la fecha no ha podido consolidarse y elevar su competitividad ni ganancias. El plan de mejoramiento propuesto está destinado a lograr que Eko's Joyería eleve su rentabilidad, disminuya sus costos e incremente su participación en el mercado. La investigación fue de tipo descriptiva, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, mediante los métodos analítico y sintético. La población estuvo compuesta por una muestra de 383 clientes potenciales y 30 clientes actuales, a más de varios expertos entrevistados. Los resultados del estudio de mercado mostraron que la población de estratos medio alto y alto está interesada en comprar joyería fina de oro y plata. El mercado tiene una competitividad alta. La debilidad detectada de Eko's Joyería fue su posicionamiento en el mercado. El plan de mejoramiento se planteó a partir de estrategias destinadas a mantener los clientes actuales, a captar un mercado mayor, y a reducir los costos mediante la estrategia "integración hacia atrás", con la implementación de un taller de joyería. El proyecto obtuvo una TIR de 53.83% y un VAN de \$ 97.120,77, frente a una inversión total de \$ 34.634,70.

ABSTRACT

Every business is built with an interest to grow and generate financial stability and profitability for its partners. Eko's Joyería is a sole proprietorship that has many years on the market but to date has failed to consolidate and raise its competitiveness and profits. The proposed improvement plan is designed to make Eko's Joyería raise its profitability, reduce its costs, and increase its market share. The research was descriptive, with a qualitative and quantitative approach, using the analytic and synthetic methods. The persons interviewed were composed of a statistical sample of 383 potential customers, 30 current customers, and several experts. The results of the market survey showed that the population of high and upper-middle socioeconomic strata is interested in buying fine jewelry made of gold and silver. The market is competitive, and Eko's Joyería shows weakness in terms of market positioning. The improvement plan was developed from strategies that will maintain current customers, capture a larger market, and reduce costs through backward integration and the implementation of a jewelry workshop. The project obtained an IRR of 53.83% and NPV of \$ 97.120,77, compared with a total investment of \$ 34.634,70.

ÍNDICE

1. ASPECTOS GENERALES.....	1
1.1 Introducción	1
1.2 Antecedentes.....	2
1.3 Objetivos.....	3
1.3.1 Objetivo General.....	3
1.3.2 Objetivos específicos.....	3
2. EMPRESA Y ENTORNO	4
2.1 ORGANIZACIÓN.....	4
2.1.1 Visión.....	4
2.1.2 Misión	4
2.2 ANÁLISIS INTERNO	4
2.2.1 Situación general de la empresa	5
2.2.1.1 Administración y recursos humanos	6
2.2.1.2 Marketing y ventas	11
2.2.1.3 Finanzas y contabilidad	20
2.2.1.4 Producción y operaciones	26
2.2.1.5 Investigación y desarrollo	28
2.2.2 Cadena de valor	28
2.2.2.1 Ventajas competitivas.....	28
2.2.2.2 Matriz de Diagnóstico	29
2.3 ANÁLISIS EXTERNO	31
2.3.1 Industria.....	31
2.3.2 Mercado.....	32
2.3.2.1 Investigación de Mercados	33
2.3.2.1.1 Resultado de entrevistas a expertos.....	36
2.3.2.1.2 Resultados del estudio a Clientes Internos.....	40
2.3.2.1.3 Resultados Clientes actuales	40
2.3.2.1.4 Revisión de objetivos específicos según encuesta a clientes actuales	46

2.3.2.1.5	Resultados clientes potenciales.....	49
2.3.2.1.6	Revisión de objetivos específicos según encuesta a clientes potenciales	60
2.3.2.2	Determinación de las necesidades del mercado.....	63
2.3.3	Análisis PESTEL.....	64
2.3.3.1	Factores Políticos	65
2.3.3.2	Factores Económicos	67
2.3.3.3	Factores Sociales, Demográficos y culturales.....	77
2.3.3.4	Factores Tecnológicos.....	80
2.3.3.5	Factores Legales	81
2.3.3.6	Factores ambientales	84
2.3.4	Competencia.....	85
2.3.4.1	Análisis Cinco fuerzas de Porter	85
2.3.4.1.1	La rivalidad entre empresas competidoras	85
2.3.4.1.2	Amenaza de nuevos ingresos	90
2.3.4.1.3	Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	91
2.3.4.1.4	Poder de Negociación de los proveedores	92
2.3.4.1.5	Poder de negociación de los consumidores	94
2.3.4.1.6	Evaluación total de las cinco fuerzas de Porter	95
2.3.5	Matrices Evaluación de Factores internos (EFI)	96
2.3.6	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	98
2.3.6.1	Resultados EFI-EFE	102
2.3.6.2	Factores claves de éxito	102
2.3.6.3	Matriz de Perfil competitivo.....	105
2.3.7	Matriz BCG (Boston Consulting Group).....	106
3.	ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	109
3.1	Análisis de matriz FODA.....	109
3.1.1	Identificar los factores clave	116
3.1.2	Ponderación de factores.....	117
3.1.2.1	Punto de vista de los actores involucrados.....	117
3.1.2.2	Punto de vista de expertos en la Industria	118
3.2	Propuesta de misión y visión	119
3.3	Planteamiento de Objetivos	121

3.3.1	Objetivos a largo plazo	122
3.3.2	Objetivos a mediano plazo	123
3.3.3	Objetivos a corto plazo	124
3.4	Definición de las áreas a ser intervenidas	126
3.4.1	Administración y Recursos Humanos	126
3.4.2	Comercial y ventas	126
3.4.3	Producción y operaciones	127
4.	FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	128
4.1	Propuesta de Cambio	128
4.1.1	Formalización de la empresa	128
4.1.2	Organigrama estructural propuesto	130
4.1.3	Marketing Mix propuesto	130
4.2	Planteamiento de las Estrategias	134
4.2.1	Estrategias Objetivo A) Incrementar las ventas de la empresa ..	137
4.2.1.1	A.1 Incremento en la promoción del producto propio en el mercado actual mediante marketing y merchandising	137
4.2.1.2	A.I Promocionar los productos en el mercado local mediante gestión de ventas	138
4.2.1.3	A.i Buscar nuevos mercados adicionales a nivel Nacional mediante gestión gerencial de ventas	138
4.2.2	Estrategias objetivo B) Maximizar la rentabilidad para los accionistas	140
4.2.2.1	B.1 Reducir los costos por producción mediante convenios de compra y descuentos por volumen con proveedores	140
4.2.2.2	B.I Optimizar el uso de recursos	140
4.2.2.3	B.i Lograr una economía de escala para la reducción de costos por volumen	141
4.2.3	Estrategias objetivo C) Posicionar la marca	143
4.2.3.1	C.1 Desarrollo de producto mediante diseños exclusivos y líneas de producto específicas	143
4.2.3.2	C.2 Establecimiento de una identidad corporativa y de marca	143
4.2.3.3	C.I Realización de publicidad en medios BTL, Internet y redes sociales	144

4.2.3.4	C.i Realización de publicidad intensiva BTL en sitios de venta	145
4.2.3.5	C.ii Realización de publicidad en medios masivos (prensa).....	145
4.2.4	Estrategias objetivo D) Retener clientes.....	148
4.2.4.1	D.1 Desarrollo de promociones por retorno del cliente	148
4.2.4.2	D.I Implementación de procedimientos de seguimiento a la satisfacción del cliente	148
4.2.4.3	D.i Realización de presentaciones anuales de colecciones de joyería exclusivas	148
4.2.5	Estrategias objetivo E) Mejorar el proceso de abastecimiento del producto	151
4.2.5.1	E.1 (Integración hacia atrás) Implementación de un taller artesanal de producción de joyas.....	151
4.2.5.2	E.I Incremento de la producción	156
4.2.5.3	E.i Alternar producción artesanal con producción en maquinaria..	156
4.2.6	Estrategias objetivo F) Facilitar la gestión de ventas.....	158
4.2.6.1	F.1 Implementación de un software contable administrativo Básico	158
4.2.6.2	F.I Desarrollo de nuevos módulos para el sistema enfocados al registro de ventas externas, por catálogo o intermediarios.....	158
4.2.6.3	F.i Implementar un sistema de gestión de ventas online.....	159
4.2.7	Estrategias objetivo G) Mejorar competencias del personal para la gestión de ventas	161
4.2.7.1	G.1 Realización de una evaluación de desempeño y competencias para el personal.....	161
4.2.7.2	G.2 Capacitación en técnicas de venta y manejo de clientes.....	161
4.2.7.3	G.I Realizar capacitaciones en servicio al cliente y mejora continua	161
4.2.7.4	G.2 Capacitación en ventas con PNL (Programación Neurolingüística)	162
4.2.8	Propuesta de Implementación	164
4.2.9	Cronograma de implementación.....	166
4.3	Evaluación Financiera	166
4.3.1	Costos Involucrados	166
4.3.1.1	Inversión Inicial.....	166

4.3.1.2	Activos fijos y herramientas	167
4.3.1.2.1	Maquinaria y equipo	167
4.3.1.2.2	Mobiliario	168
4.3.1.2.3	Equipo de oficina.....	168
4.3.1.2.4	Equipo de computación	168
4.3.1.2.5	Herramientas.....	169
4.3.1.3	Gastos iniciales	170
4.3.1.4	Capital de trabajo	170
4.3.2	Ingreso.....	171
4.3.3	Costos	172
4.3.3.1	Materia prima.....	173
4.3.3.2	Mano de obra	177
4.3.3.3	Costos indirectos de fabricación	177
4.3.4	Gastos generales administrativos.....	179
4.3.4.1	Gastos de ventas.....	179
4.3.4.2	Nomina administrativa y de ventas	180
4.3.4.3	Depreciación, mantenimiento y seguros	181
4.3.4.4	Financiamiento y estructura del capital.....	184
4.3.4.5	Punto de equilibrio.....	185
4.3.5	Estado de pérdidas y ganancias.....	188
4.3.6	Flujo de Efectivo Incremental.....	189
4.3.7	Evaluación financiera del proyecto	190
4.3.7.1	Tasa de descuento	190
4.3.7.2	Tasa Interna de Retorno.....	191
4.3.7.3	Valor Actual Neto VAN	191
4.3.7.4	Período de Recuperación	192
4.3.8	CAPM y Beta	193
4.3.9	Comparación de escenarios	195

5. RESULTADOS, CONCLUSIONES

Y RECOMENDACIONES	198
5.1 Conclusiones.....	198
5.2 Recomendaciones.....	199

REFERENCIAS	201
ANEXOS	205

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Segmento de mercado Meta	15
Tabla 2. Segmento de mercado secundario Consumo 2	16
Tabla 3. Balances Generales	22
Tabla 4. Estado de resultados.....	23
Tabla 5. Estado de resultados, análisis horizontal	24
Tabla 6. Utilidad, años 2010-2014.....	26
Tabla 7. Proveedores actuales.....	27
Tabla 8 Ventajas y desventajas de Eko's Joyería	29
Tabla 9 Matriz de diagnóstico.....	30
Tabla 10. Población.....	34
Tabla 11. Resultados de entrevistas	36
Tabla 12. Servicio al cliente.....	40
Tabla 13. Servicio post venta	41
Tabla 14. Calidad	41
Tabla 15. Variedad	42
Tabla 16. Precio	43
Tabla 17. Diseños exclusivos	43
Tabla 18. Frecuencia de compra de los clientes	44
Tabla 19. Imagen	44
Tabla 20. Tiempo de ser cliente de Eko's Joyería.....	45
Tabla 21. Conocimiento de Eko's joyería	46
Tabla 22. Género	49
Tabla 23. Edad	49
Tabla 24. Estado civil	50
Tabla 25. Ingresos.....	50
Tabla 26. Compra de joya en el último año	51
Tabla 27. Interés en comprar una joya.....	52
Tabla 28. Material de las joyas.....	52
Tabla 29. Motivo para adquirir una joya	53
Tabla 30. Tipos de joyas	54
Tabla 31. Lugar de compra	54

Tabla 32. Ocasión de compra	55
Tabla 33. Frecuencia de compra.....	56
Tabla 34. Pedrería preferida.....	56
Tabla 35. Competidores	59
Tabla 36. Publicidad.....	60
Tabla 37. Variación anual del PIB	67
Tabla 38. Inflación anual	70
Tabla 39 Tasas de interés activa y pasiva	72
Tabla 40. Empleo, desempleo y subempleo de la PEA urbana.....	73
Tabla 41. Índice de Precios al Consumidor	75
Tabla 42. Nivel de instrucción	78
Tabla 43. Empresas manufactureras de joyería fina	87
Tabla 44. Descripción de la competencia directa	88
Tabla 45. Rivalidad entre competidores	90
Tabla 46. Amenaza de nuevos ingresos	91
Tabla 47. Presión de productos sustitutos	92
Tabla 48. Proveedores actuales.....	93
Tabla 49. Proveedores potenciales	93
Tabla 50 Poder de negociación de los proveedores	94
Tabla 51. Poder de negociación de los compradores	95
Tabla 52. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	96
Tabla 53. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	99
Tabla 54. Matriz de perfil competitivo.....	105
Tabla 55. Categorías de clasificación de productos según matriz BCG	106
Tabla 56. Matriz de resumen.....	109
Tabla 57. Matriz estratégica FODA	113
Tabla 58. Misión y visión	120
Tabla 59. Objetivos y estrategias a largo plazo.....	122
Tabla 60. Objetivos y estrategias a mediano plazo	123
Tabla 61. Objetivos y estrategias a corto plazo.....	124
Tabla 62. Requisitos para la constitución de la empresa	129
Tabla 63. Gastos de Constitución	129

Tabla 64. Valor unitario promedio de joyas de oro	131
Tabla 65. Valor unitario promedio de joyas de oro	131
Tabla 66. Resumen de estrategias.....	135
Tabla 67. Estrategias para el cumplimiento del objetivo A) Incrementar las ventas de la empresa.....	139
Tabla 68. Estrategias objetivo B) Maximizar la rentabilidad para los accionistas.....	142
Tabla 69. Estrategias objetivo C) Posicionar la marca	146
Tabla 70. Estrategias objetivo D) Retener clientes.....	150
Tabla 71. Activos fijos para la implementación del taller	151
Tabla 72. Maquinaria y equipo	151
Tabla 73. Mobiliario	152
Tabla 74. Equipo de oficina	152
Tabla 75. Equipo de computación	152
Tabla 76. Herramientas e insumos.....	153
Tabla 77. Capacidad instalada	153
Tabla 78. Estrategias objetivo E) Mejorar el proceso de abastecimiento del producto.....	157
Tabla 79. Estrategias objetivo F) Facilitar la gestión de ventas.....	160
Tabla 80 . Estrategias objetivo G) Mejorar competencias del personal para la gestión de ventas	163
Tabla 81. Propuesta de implementación	164
Tabla 82. Inversión Inicial.....	167
Tabla 83. Activos fijos y herramientas	167
Tabla 84. Maquinaria y equipo	167
Tabla 85. Mobiliario	168
Tabla 86. Equipo de oficina	168
Tabla 87. Equipo de computación	169
Tabla 88. Herramientas	169
Tabla 89. Gastos iniciales	170
Tabla 90. Capital de trabajo	170
Tabla 91. Ventas por unidades según materia prima	171

Tabla 92. Ingresos según origen	171
Tabla 93. Ingresos.....	171
Tabla 94. Materias primas	173
Tabla 95. Ingresos proyectados en joyas de oro.....	175
Tabla 96. Ingresos proyectados por joyas de plata	176
Tabla 97. Mano de obra producción	177
Tabla 98. Costos indirectos de fabricación.....	177
Tabla 99. Materiales indirectos.....	178
Tabla 100. Gastos generales administrativos.....	179
Tabla 101. Gastos de ventas.....	179
Tabla 102. Nómina administrativa y de ventas.....	180
Tabla 103. Depreciación, mantenimiento y seguros.....	181
Tabla 104. Financiamiento y estructura del capital	184
Tabla 105. Tabla de amortización	184
Tabla 106. Punto de equilibrio año 1, considerado un préstamo.....	185
Tabla 107. Punto de equilibrio, año 1, sin préstamo	186
Tabla 108. Proyección del punto de equilibrio con préstamo	187
Tabla 109. Proyección del punto de equilibrio sin préstamo	187
Tabla 110. Estado de resultados sin préstamo	188
Tabla 111. Estado de resultados con préstamo	188
Tabla 112. Flujo de efectivo incremental sin préstamo	189
Tabla 113. Flujo de efectivo incremental con préstamo	189
Tabla 114. Tasa de descuento	190
Tabla 115. Tasa Interna de Retorno.....	191
Tabla 116. Valor Actual Neto.....	192
Tabla 117. Período de Recuperación de la Inversión con préstamo	193
Tabla 118. Cálculo del CAPM	194

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional.....	7
Figura 2: Logo de Eko's Joyería.....	12
Figura 3. Ventas anuales Eko's Joyería, año 2014	13
Figura 4. Ventas Eko's Silver	14
Figura 5. Ingreso por ventas y por obra, Eko's Joyería, año 2014	14
Figura 6: Cadena de valor de Eko's Joyería	28
Figura 7. Clasificación de la empresa en el sector industrial y de negocios.....	31
Figura 8. Clasificación futura de la empresa en el sector industrial y de negocios	32
Figura 9. Servicio al cliente	40
Figura 10. Servicio post venta.....	41
Figura 11. Calidad.....	42
Figura 12. Variedad.....	42
Figura 13. Precio	43
Figura 14. Diseños exclusivos.....	43
Figura 15. Frecuencia de compra de los clientes	44
Figura 16. Imagen	45
Figura 17. Tiempo de ser cliente de Eko's Joyería.....	45
Figura 18. Conocimiento de Eko's joyería	46
Figura 19. Ítems relacionados con el objetivo específico 1	47
Figura 20. Ítems relacionados con el objetivo específico 2	47
Figura 21. Ítems relacionados con el objetivo específico 3	48
Figura 22. Género	49
Figura 23. Edad.....	49
Figura 24. Estado civil	50
Figura 25. Ingresos	51
Figura 26. Compra de joya en el último año.....	51
Figura 27. Interés en comprar una joya.....	52
Figura 28. Material de las joyas.....	53
Figura 29. Motivo para adquirir una joya	53
Figura 30. Tipos de joyas	54

Figura 31. Lugar de compra	55
Figura 32. Ocasión de compra	55
Figura 33. Frecuencia de compra.....	56
Figura 34. Pedrería preferida	57
Figura 35. Forma de pago	57
Figura 36. Precio joya de oro 18 kltS	58
Figura 37. Precio joya de plata.....	58
Figura 38. Competidores	59
Figura 39. Publicidad.....	60
Figura 40. Ítems relacionados con el objetivo específico 1	61
Figura 41. Ítems relacionados con el objetivo específico 1	62
Figura 42. Ítems relacionados con el objetivo específico 2	62
Figura 43. Ítems relacionados con el objetivo específico 3	63
Figura 44. Índices de aprobación y desaprobación a la gestión presidencial... 67	
Figura 45. Variación anual del PIB	68
Figura 46. Contribución del PIB por industria en el último trimestre 2014..... 69	
Figura 47. PIB total frente a PIB comercio	69
Figura 48. Inflación anual	71
Figura 49. Tasas de interés activa y pasiva	72
Figura 50. Empleo, desempleo y subempleo de la PEA urbana	73
Figura 51: Índice de precios al consumidor	75
Figura 52: IPP Otras industrias manufactureras.....	75
Figura 53: Importaciones de joyas a Ecuador	76
Figura 54. Población de Quito, años 2010-2020 (proyección)	77
Figura 55: Distribución poblacional por género, Quito, años 2010-2020..... 77	
Figura 56. Acceso a internet por provincia, año 2013	80
Figura 57. Evaluación de las cinco fuerzas de Porter para Eko's Joyería	96
Figura 58. Resultados Matrices EFE y EFI.....	102
Figura 59. Matriz BCG.....	108
Figura 60. Organigrama estructural funcional	130
Figura 61. Logo propuesta	144
Figura 62. Plano superior del taller.....	154

Figura 63. Flujograma tentativo de producción	155
Figura 64. Punto de equilibrio con préstamo	186
Figura 65. Punto de equilibrio, año 1, sin préstamo	187
Figura 66. CAPM.....	195
Figura 67. Ingresos con y sin propuesta	195
Figura 68. Egresos con y sin proyecto	196
Figura 69. Resultados con y sin proyecto	197

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 Introducción

Toda organización funciona como un conjunto de recursos humanos, técnicos, administrativos y financieros; los cuales deben funcionar de eficientemente y direccionados a lograr, como meta común, el crecimiento y desarrollo de la empresa. El presente estudio surge al observar la necesidad de la empresa Eko's Joyería de identificar los aspectos que están impidiendo este crecimiento y desarrollo, y consecuentemente, elaborar un plan de mejoramiento.

Eko's Joyería es una empresa con 32 años en el mercado, dedicada a la comercialización de joyería fina en oro y plata, que si bien ha logrado mantenerse ante la competitividad creciente en los últimos años, no ha podido tener un incremento, tanto a nivel de rentabilidad como de operaciones, lo que se ha convertido en un problema y una necesidad a resolverse. Esta información se obtuvo de forma inicial, mediante un diagnóstico empírico y conversaciones mantenidas con la dueña y administradora de la empresa; no obstante, la intervención se acogerá a una metodología de investigación científica entendida como "Una actividad racional de tipo creativo que se apoya en principios e instrumentos conceptuales y técnicas para su desarrollo" (Sabino, 2009, p. 28). En este sentido, el estudio de campo se realizará de forma sistematizada y ordenada, a fin de poder obtener datos precisos sobre la situación actual de la empresa y el mercado, definiendo la competitividad de Eko's Joyería, y estableciendo la base sobre la que se propondrá el plan de mejora.

El estudio comprende el análisis interno de la organización, el análisis externo, considerando tanto el macro (mediante el análisis PESTEL que considera factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales) como el microentorno (mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter); el desarrollo de las matrices FODA (EFI, EFE), y el perfil competitivo, que permitirán

planificar la intervención por objetivos y áreas. Por último, se presenta el plan mediante estrategias, propuesta, cronograma de implementación y la evaluación financiera.

1.2 Antecedentes

Eko's Joyería nace en Quito hace 32 años como un local comercial de venta de joyas en oro de 18 Klts y plata 9,25, tiempo durante el cual es manejado personalmente por la Lcda. Carmen Enríquez, propietaria. Ella, a través de su conocimiento adquirido en la joyería, ha administrado la empresa que inició con un solo local. Posteriormente, debido al incremento de las ventas y la búsqueda de crecimiento decidió adquirir un segundo local donde se vendiera exclusivamente joyas de plata, dejando la venta de joyas de oro para el local inicial. Cabe aclarar que estos dos locales, a pesar de funcionar independientemente, están ubicados uno junto al otro.

Eko's Joyería mantuvo varios años un crecimiento en el ingreso anual por ventas que fluctuaba entre el 5 al 8% aproximadamente, sin embargo esto ha respondido más a una elevación en los precios que a un aumento del mercado, pues la empresa se ha visto afectada por factores como la apertura de nuevas joyerías, la falta de exclusividad en los diseños por parte de los proveedores (orfebres ecuatorianos) quienes distribuyen su producción entre varios locales a nivel nacional condicionando la oferta a los precios que ellos estiman convenientes, entre otros aspectos; lo que ha derivado en que la empresa no logre aumentar su cuota de mercado, no obstante, el buen servicio, y la fidelidad del cliente han permitido que la utilidad aumente en los últimos años, ubicando a la empresa en una posición en la que puede invertir para mejorar.

Por ser una empresa unipersonal que no ha crecido operativa ni administrativamente, no existe de manera formal una estructura organizacional por áreas establecidas o independientes, sino que su dueña realiza las funciones de administradora y contadora, pues se encuentra en el SRI como

persona natural no obligada a llevar contabilidad, apoyándose únicamente en dos vendedores.

1.3 Objetivos

Hernández, Fernández y Baptista (2010, p. 37) determinan que los objetivos, “señalan lo que se aspira en la investigación y deben expresarse con claridad, pues son las guías del estudio”. Los objetivos de la investigación son los siguientes:

1.3.1 Objetivo General

- Elaborar una propuesta de mejoramiento organizacional, que abarque una planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo direccionada a elevar la rentabilidad e incrementar las ventas de la empresa EKO's Joyería.

1.3.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico interno y externo para establecer el estado actual de la empresa, sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- Determinar los gustos, preferencias y necesidades del cliente actual y el potencial mediante una investigación de mercado para direccionar adecuadamente las acciones de marketing, ventas y publicidad.
- Determinar el área de intervención o mejora mediante el análisis de la matriz FODA de la empresa, como punto de partida para la propuesta de mejoramiento.
- Establecer la factibilidad de la propuesta mediante el análisis financiero, para justificar su aplicación.

2. EMPRESA Y ENTORNO

2.1 ORGANIZACIÓN

2.1.1 Visión

En su libro Administración estratégica, Thompson (2012, p. 22) dice “una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”.

Actualmente no existe una visión establecida, sin embargo, la propietaria, como único objetivo, ha buscado mantenerse dentro del mercado, que es lo que ha logrado durante sus 32 años de actividad. No obstante, la visión debe establecer metas u objetivos a futuro, que sean medibles, alcanzables y verificables; por lo que forma parte de las debilidades de la empresa.

2.1.2 Misión

La misión es “una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares”. (Fred, 2013, p. 10). Actualmente la empresa no posee una misión definida. La falta de una misión impide que la empresa pueda definir de forma precisa el alcance de sus actividades, el enfoque de servicio, entre otros aspectos que caracterizan a una organización.

Tanto el diseño de la misión como la visión formaran parte de la propuesta de mejora, pues en la empresa no se desarrolló un direccionamiento estratégico ni se ha aplicado una gestión administrativa formal que considere las etapas del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se lo realizó considerando todos los aspectos que forman parte de la organización, a fin de identificar debilidades y fortalezas.

2.2.1 Situación general de la empresa

La empresa se ha manejado desde sus inicios como empresa unipersonal, con una administración basada en el conocimiento de la propietaria sobre joyería, pero empírico en cuanto a planificación organizacional; esto ha impedido que se tomen decisiones que lleven a la empresa a lograr un crecimiento económico, y por el contrario, la rentabilidad se ha reducido ante el aumento de la competitividad. En general la situación no es positiva al no existir un crecimiento significativo y constante anual en la cantidad de clientes, y por ende, en las ventas.

- Historia

La empresa nace en 1983 como una iniciativa familiar, por el conocimiento sobre joyería de la propietaria, heredado de su padre, un conocido gemólogo quiteño, de quién aprendió a reconocer la calidad, el uso y manufactura artesanal de joyas. Posteriormente se apertura un nuevo local separando el comercio de joyas de oro y plata respectivamente en ambos locales.

Cabe resaltar que anteriormente el nombre del local y su logo era ECCO JOYERIA, pero por un requerimiento del IEPI, se ordenó su cambio por estar la palabra "ECCO" ya registrada bajo otra empresa de venta de ropa para hombre, quien interpuso una acción administrativa por el uso, sin embargo, al argumentar que la propietaria desconocía esta reglamentación se omite cualquier tipo de sanción.

Estos aspectos ponen en claro una de las fortalezas de la organización, que es el conocimiento y dominio en el campo de la orfebrería por parte de la propietaria, sin embargo, hasta la actualidad la empresa no evidencia un crecimiento notorio, a pesar de los años que tiene en el mercado.

- Forma legal

Jurídicamente Eko's Joyería no está constituido como sociedad, pues se encuentra registrado como persona natural representada por la Lcda. Carmen Enríquez Ortiz, quien posee el 100 por ciento de propiedad del negocio. Esta estructura esta direccionada a un negocio y no una empresa, siendo una debilidad puesto que al estructurarse como persona jurídica se abren nuevas posibilidades y líneas de acción para su desarrollo.

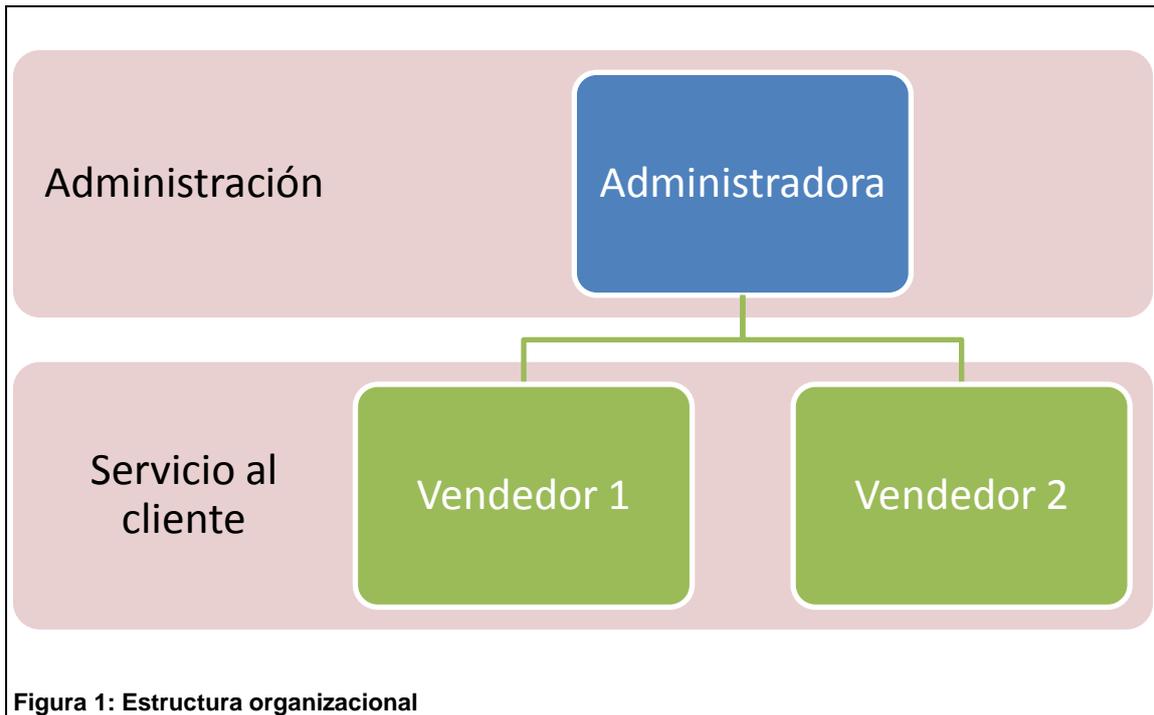
2.2.1.1 Administración y recursos humanos

El crecimiento de la empresa ha sido mínimo, estando estructurada en la actualidad por tres personas: la propietaria y dos trabajadores a su cargo.

Según lo mencionado la empresa se maneja de manera unipersonal, es decir, su propietaria es quien controla los ámbitos administrativo, contable y financiero; mientras que los dos trabajadores se encargan de la atención al cliente en ambos locales. La empresa realiza actividades de comercio por lo que la producción y el mantenimiento se realiza de forma externa.

- Estructura organizacional

La estructura organizacional es simple, compuesta por tres personas:



La empresa no ha experimentado un crecimiento en los últimos años, por lo que nunca surgió la necesidad de aumentar personal, de modo que la estructura se mantuvo inmutable.

- Principios de planeación

Para Fred (2013, p. 131) “la planeación es el proceso por el cual se determina si se intenta una tarea, se calcula la manera más eficaz y se prepara para vencer las dificultades”, sin embargo en Eko’s Joyería la propietaria ha sobrellevado el negocio tomando decisiones a medida que se lo requiere sin la realización de planificación de ningún tipo. La empresa ha funcionado específicamente direccionada a la calidad de los productos y la satisfacción del cliente, sin la realización de planificaciones de ningún tipo (plan estratégico, planificación operativa, planes de marketing, ventas, entre otros).

- Valores

La empresa se maneja a través de la “confianza” como valor primario. Para Eko’s Joyería es importante que los clientes confíen en la autenticidad de sus piedras, en la calidad brindada por el peso y la aleación correcta de las joyas, y por la producción artesanal de las mismas.

- Objetivos y estrategias

La dueña y gerente menciona como objetivo la mejora anual de utilidades y el crecimiento de las ventas, aunque estos no han sido definidos en función de cifras o porcentajes específicos. El no contar con objetivos establecidos de manera formal implica que se dificulta el evaluar el desarrollo organizacional.

- Planeación

Se puede mencionar solamente planeación a corto plazo, específicamente con acciones previstas para fechas especiales.

- Organización

La empresa está estructurada mediante una organización simple, en la que la propietaria ejerce el rol de administradora, contadora y responsable del talento humano, no obstante, esto se debe a que solo cuenta con dos empleados adicionales para la atención al público en los dos locales.

- Dirección

Su propietaria ha direccionado durante más de 30 años el negocio de la comercialización de joyas en oro y plata, para ello ha contado con un pilar fundamental basado en la honestidad hacia sus clientes internos y externos, tal

contribución se ha transmitido a través del tiempo, encontrándose la satisfacción en todos ellos.

La dirección de la organización ha mostrado capacidad de liderazgo y comunicación para poder motivar al personal de los locales a ofrecer un servicio de calidad en la atención al cliente, y de igual forma, ha ejercido funciones de supervisión y control en ambos locales.

- Integración de personal

En la empresa el personal está constantemente en contacto con bienes de valor comercial alto, al tratarse de joyería fina en oro, plata y piedras preciosas, por esto la propietaria vio como necesidad el integrar personal honesto y confiable, por lo que el reclutamiento y selección se lo realizó principalmente por recomendados de confianza. Este valor ha sido retribuido con incentivos no solo monetarios, sino creando un ambiente de respeto, cordialidad y familiaridad, tanto es así, que estos empleados han estado durante toda la trayectoria de Eko's joyería.

- Control

En Eko's joyería el control se ha limitado únicamente al manejo de inventarios, este se realiza de forma manual mediante el kardex actualizado a diario de acuerdo al ingreso por compra y egreso por venta. El control se ha facilitado por tener poco personal y por un alto nivel de confianza generado al tratarse de empleados que llevan varios años en la empresa.

- Cultura organizacional

De manera informal se promueve una cultura basada en valores como la honestidad, la confianza y el respeto, tanto al cliente como al horario y al orden en el local. Estos aspectos han permitido que exista un clima laboral positivo.

- Forma de remuneración

El lineamiento de la remuneración se establece a través del Código del trabajo y toda su normativa. El personal cuenta con los respectivos beneficios sociales legales en el Ecuador, entiéndase IESS, décimo tercero, décimo cuarto, fondo de reserva, vacaciones anuales, pago de jubilación patronal, licencia por paternidad y/o maternidad y pago de utilidades (Código Orgánico del Trabajo, 2015), a más de incentivos al personal tales como bono de regalo en cumpleaños, entrega de canastas y el almuerzo o cena a fin de año.

- Definición de perfiles y funciones de cargo

Las funciones y responsabilidades del personal se han atribuido de acuerdo a la necesidad de la empresa. El reclutamiento y selección de personal se ha concentrado en buscar personal honesto y confiable mediante recomendados, mas no se han definido competencias, conocimientos ni destrezas de ningún tipo, con excepción de conocimientos en orfebrería, para el apoyo en servicios de post venta.

- Estabilidad laboral

El personal con el que cuenta actualmente Ekos Joyería, se ha mantenido durante todo el transcurso de su actividad comercial, esto ha brindado seguridad y confianza, que ha permitido minimizar el riesgo de perdidas dentro de los locales, además, de crear un entorno “familiar” dentro del equipo de trabajo y mejorar el clima laboral.

Parte de ello radica en que siempre se ha respetado el Código laboral y ha sido primordial tener el pago del salario dentro de la fecha pactada.

- Inducción, capacitación y desarrollo del personal

A través de la experiencia de la propietaria, desde el inicio se realizó la inducción inicial de acuerdo al rol encargado. Buscando la mejora y desarrollo de cada cargo, se ha tratado de mantener actualizado al personal a través de charlas informales en cuanto a mejora de servicio y atención al cliente final.

- Motivación

La motivación al personal está brindada por los incentivos económicos en fechas especiales. La falta de crecimiento de la organización impide que exista la posibilidad de un desarrollo profesional o laboral en la empresa, que es un factor que impacta negativamente en el personal. El compromiso adquirido por quienes laboran en la empresa por varios años ha creado un sentido de pertenencia muy alto, lo que ha mantenido al personal comprometido con la organización.

- Evaluación de desempeño

La dueña y gerente de la organización evalúa al personal de acuerdo a su comportamiento con el cliente, al cuidado que tienen para la manipulación de los productos, al énfasis en la seguridad y su actitud en general. No se ha llevado a cabo una evaluación formal debido a la falta de instrumentos de control y procesos internos.

2.2.1.2 Marketing y ventas

- Marca, logo y slogan

El nombre comercial Eko's Joyería está registrado en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Los productos se comercializan sin una marca definida, y son adquiridos a proveedores (artesanos orfebres).

En cuanto a la identidad corporativa, esta se limita al logotipo y eslogan:



Este logo ha acompañado a la empresa durante los últimos 10 años, sin embargo, su elaboración no muestra criterios de diseño, lo que afecta la imagen que la joyería promueve.

La propietaria, para seguir el lineamiento de la competencia que se ha enfocado en ofrecer productos de lujo, ideó el eslogan “*un lujo que solo tú te puedes dar*” el cual ha sido utilizado hasta la fecha únicamente en los calendarios impresos y tarjetas de presentación.

- Políticas de área

Existe una política, aunque establecido verbalmente, de crédito a noventa días con los proveedores, e igualmente se han realizado créditos personales a clientes específicos, sin embargo, la falta de políticas de control y procedimientos ha facilitado que se generen situaciones de incumplimiento de las funciones del personal.

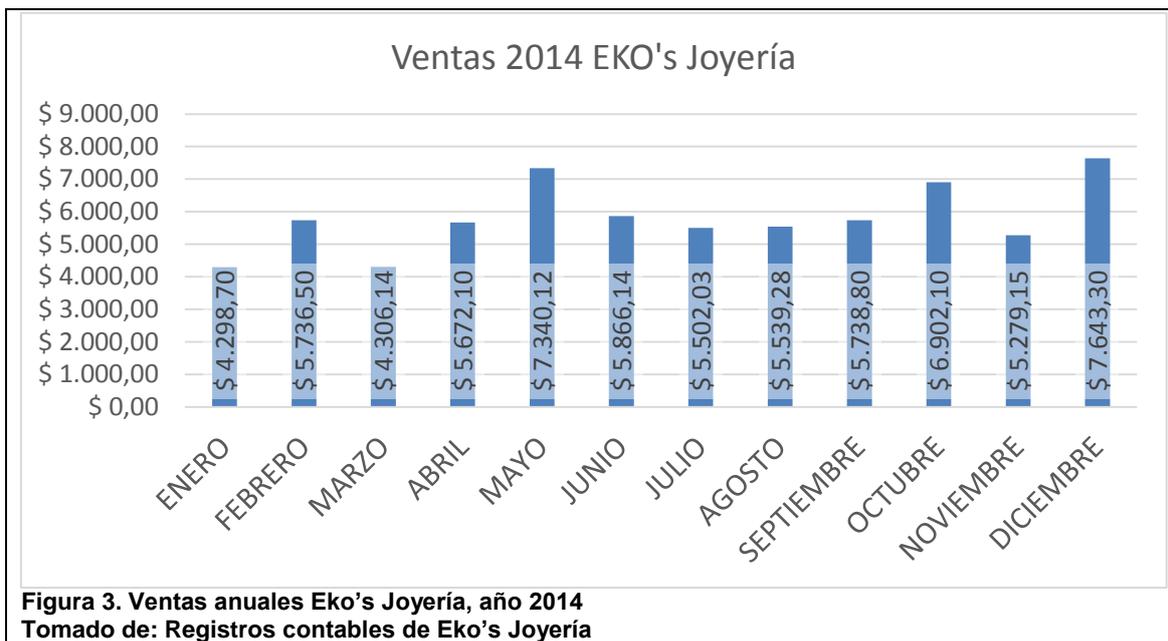
- Planeación estratégica

Las acciones de marketing tomadas, responden a la visión y experiencia de su propietaria. No se ha diseñado una planificación por la falta de un manejo administrativo de carácter estratégico, al considerar que siendo una empresa no lo requería.

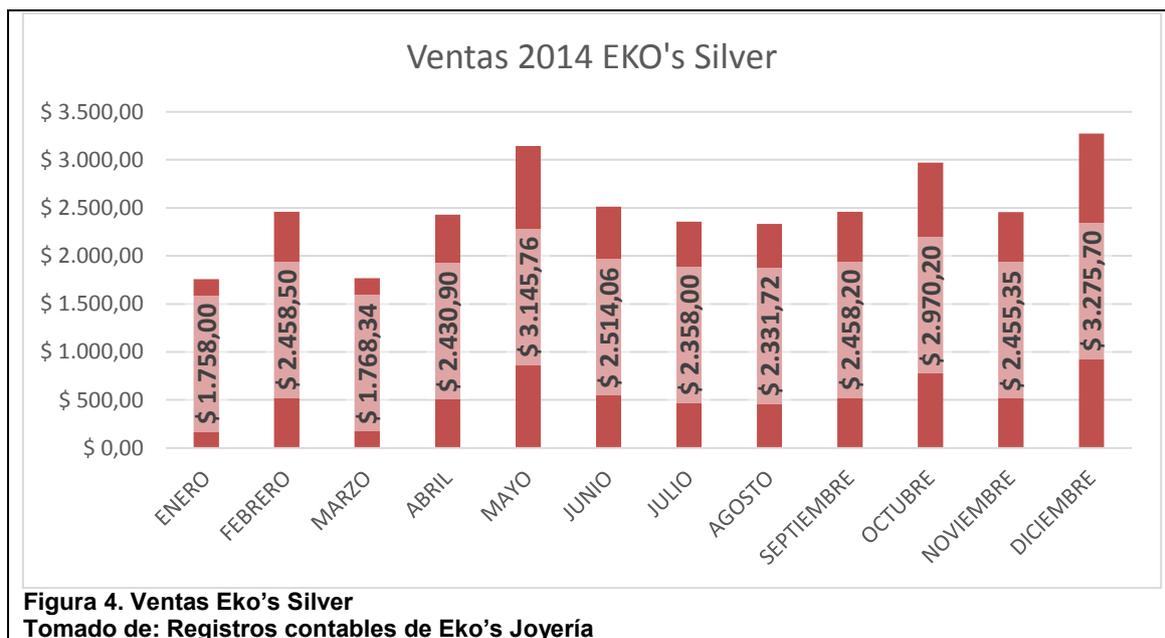
- Comportamiento de las ventas

La empresa ha dividido dos líneas de producto, Eko's Joyería y Eko's Silver, para la venta de joyería de oro y plata respectivamente,

Existen temporadas en las que se incrementan las ventas, como se observa en las figuras 3 y 4, tomando como referencia al año 2014:

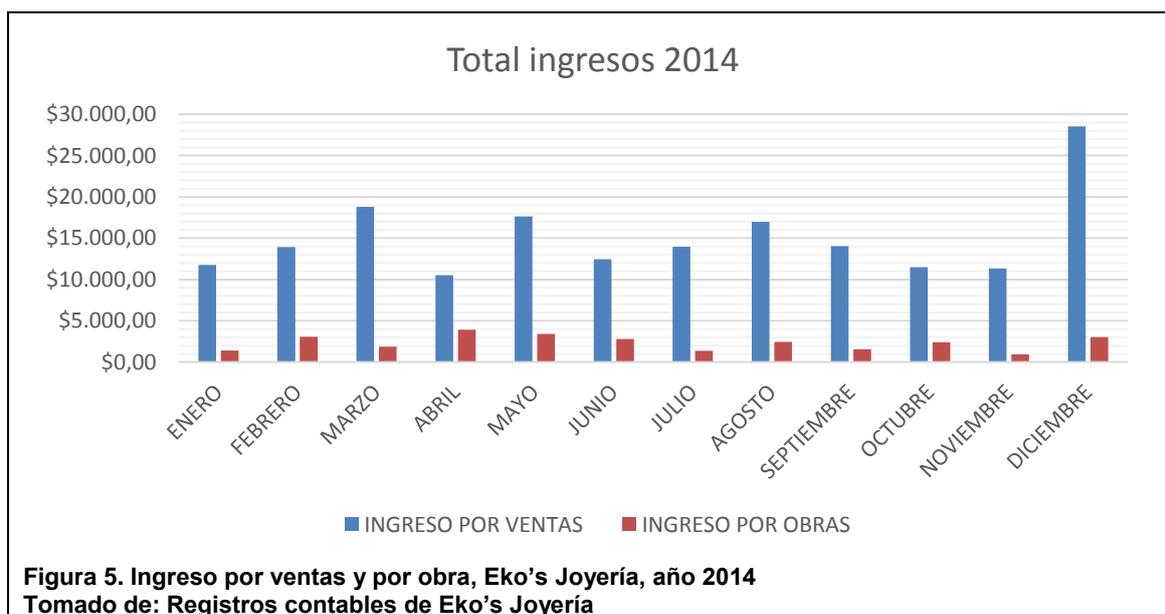


Las ventas en Eko's Joyería oscilan entre los \$ 4.000 a \$ 7.700 dólares, mostrando un incremento en temporadas como San Valentín, día de madre, grados en colegios y navidad, siendo esta última la más alta.



Las ventas en Eko's Silver oscilan entre los \$ 1.700 a los \$ 3.300 dólares en promedio.

Cabe resaltar que un ingreso adicional para Eko's Joyería, es el trabajo que se realiza por arreglos de joyas, elaboración de diseños sugeridos por los clientes, que son interpretados por los orfebres, que se manejan como diseños únicos o personalizados, y la grabación en todo tipo de metales. Este rubro comprende el 13,50% del total de ingresos anuales:



- Clientes

Existe un alto porcentaje de fidelidad, gracias al servicio post venta y la calidad ofrecida a lo largo de los años. Es necesario anotar que, dentro de este la reputación de la empresa se ha transmitido de generación a generación, encontrándose padres, hijos, y en algunos casos, nietos, que reconocen a Eko's Joyería, como el lugar de su predilección al momento de adquirir una joya.

Por otra parte, se registra de manera manual un ingreso aproximado de 150 clientes al mes, que adquieren una joya en los locales, dato que maneja la propietaria a través del control de facturación.

- Segmentación del mercado

Los clientes en el local de Ekos's Gold se encuentran en un rango de edades de 30 a 60 años, con un poder de adquisición de medio a medio alto; y en el local de plata en un rango de 20 a 40 años, con un poder de adquisición medio. Datos ofrecidos por la propietaria por el contacto y conocimiento que ha logrado tener con sus clientes recurrentes.

A continuación se identifican dos segmentos de mercado caracterizados de la siguiente manera, elaborados a partir de las conversaciones mantenidas con la propietaria:

Tabla 1. Segmento de mercado Meta

Denominación del segmento	Consumo 1
Variables Geográficas	
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Sector	Parroquias del Sector norte (Administración Norte Eugenio Espejo, parroquias Cochapamba, Concepción, Kennedy, San isidro, Jipijapa, Iñaquito,

Denominación del segmento	Consumo 1
	Variables Geográficas
	Rumipamba, Belisario Quevedo y Mariscal Sucre)
	Población: 370.155 personas
Tipo de población	Urbana: El 100% de las parroquias señaladas corresponden al sector urbano
	Variables demográficas
Rango de edad	promedio entre 35 y 70 años con los siguientes valores en relación a las 370155 personas del sector norte:
	De 35 a 39 años 26.171
	De 40 a 44 años 22.434
	De 45 a 49 años 20.946
	De 50 a 54 años 16.808
	De 55 a 59 años 13.839
	De 60 a 64 años 10.600
	De 65 a 69 años 8.251
	TOTAL: 119.049
Género	Masculino 47% = 56.008 Femenino 53%= 63.041 TOTAL: 119.049
Nivel socioeconómico	B y A, (Medio Alto-Alto) De acuerdo con los porcentajes establecidos por el INEC, y en relación a 119.049 personas:
	A 1,9%= 2.262
	B 11.2%= 13.333
	TOTAL: 15.595
Nivel de instrucción	superior
	Segmentación psicográfica
Grupos de referencia	Ejecutivos/as, amas de casa,
Estilo de Vida	Lujoso, atracción por la moda y el buen gusto
Motivos de compra	Estética,
Productos complementarios	Accesorios de vestir, vestimenta, calzado, carteras
	Segmentación por beneficios
Beneficios esperados	Metales y piedras finas, certificadas Alta duración de la joya Diseños exclusivos

Tabla 2. Segmento de mercado secundario Consumo 2

Denominación del segmento	Consumo 2
---------------------------	-----------

Variables Geográficas	
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito
Sector	Parroquias del Sector norte (Administración Norte Eugenio Espejo, parroquias Cochapamba, Concepción, Kennedy, San isidro, Jipijapa, Iñaquito, Rumipamba, Belisario Quevedo y Mariscal Sucre)
	Población: 370.155 personas
Tipo de población	Urbana: El 100% de las parroquias señaladas corresponden al sector urbano
Variables demográficas	
Rango de edad	Promedio entre 15 y 40 años, con los siguientes valores en relación a las 370155 personas del sector norte: De 15 a 19 años 33.861 De 20 a 24 años 35.545 De 25 a 29 años 34.659 De 30 a 34 años 30.143 De 35 a 39 años 26.171 TOTAL: 160.379 personas
Género	Masculino 49% = 78.173 Femenino 51%= 82.206 TOTAL: 160.379
Nivel socioeconómico	C+ y B, (Medio – Medio Alto). De acuerdo con los porcentajes establecidos por el INEC, y en relación a 160379 personas: C+ 22.8%= 36.566 B 11.2%= 17.962 TOTAL: 54.528
Nivel de instrucción	Secundaria o superior
Segmentación psicográfica	
Grupos de referencia	Estudiantes universitarios, ejecutivos, trabajos administrativos
Estilo de Vida	Dirigidos hacia la moda,
Motivos de compra	Estética
Productos complementarios	Accesorios de vestir, vestimenta, calzado, carteras
Segmentación por beneficios	

Beneficios esperados	Diseños estéticamente agradables, combinables Precios asequibles
-----------------------------	---

Se ha considerado a poblaciones entre los 15 años debido a que, si bien presentan un nivel bajo de capacidad de adquisición, tienen influencia en la decisión de compra, siendo habitual la compra de joyería para adolescentes.

- Portafolio y precio del producto

Eko's Joyería, posee joyas de oro de 18 klts y plata de 9,25. Dentro de la oferta de la empresa los artículos más representativos son cadenas, anillos, aros de matrimonio, solitarios, aretes, dijes, entre otros, en una diversidad de modelos. Como servicios de la empresa puede mencionarse la realización de modificaciones en el tamaño de los anillos y reparaciones de joyería.

El precio de la joya se desprende de tres costos fundamentales que son: el peso del metal utilizado (determinado a su vez por el gramaje), si lleva o no lleva piedra y la mano de obra, es decir, si conlleva más tiempo o menos tiempo elaborar los acabados.

Los precios de venta oscilan desde \$8,00 hasta \$400,00 en Eko's Silver, y desde \$35,00 hasta \$4.000,00 en Eko's Joyería. Cabe considerar que los precios de venta también dependen de la variación del precio del oro y la plata.

- Investigación de mercados

A través de la atención personalizada y de manera verbal, se ha indagado sobre sus gustos y preferencias, más no se ha realizado un estudio de mercado como tal al no asignarse recursos para actividades de marketing.

- Empaque

Todas las joyas se entregan en un estuche que varía dependiendo del material de la joya, es decir, que las joyas en plata van en una caja de cartón, y las joyas en oro, en un estuche finamente elaborado en tela gamuzada en su exterior e internamente están forrado en satín. Además, si el cliente así lo desea, se hacen empaques adicionales en papel regalo.

- Servicio al cliente

Los años en el mercado y el contacto del personal con los clientes, ha facilitado que se logre conocerlos y manejar un trato muy cálido y cordial, por lo que el servicio al cliente es una de las mayores fortalezas del negocio, y ahí radica su permanencia; la atención personalizada, el asesoramiento en cuanto al diseño y calidad de las joyas, así como la cordialidad con que siempre se recibe a los clientes.

Por otro lado, la empresa cuenta con proveedores de calidad, tanto para la producción como para el arreglo de joyas, lo que hace que se pueda solucionar de manera inmediata y eficiente las necesidades de los clientes.

- Publicidad y promoción

Aunque no existe una partida presupuestal exclusiva para la publicidad y promoción, se ha intentado en varias oportunidades promocionar Eko's Joyería mediante cuñas de radio y, avisos en revistas, esto a través de canje publicitario; adicionalmente se ha participado en ferias de joyería y artesanales, pero ninguna de estas acciones se ha hecho de manera continua.

Un año atrás se creó la página web, sin embargo, por no tener una persona especializada en el tema, no se le ha dado el uso debido y se ha desperdiciado esta herramienta promocional. La única información que se ha mantenido

anualmente como publicidad es el aviso que se encuentra en las páginas amarillas de la sección Joyería.

- Canal de distribución

La empresa cuenta con dos únicos locales de venta al público ubicados dentro del Centro Comercial Caracol en la Avenida Amazonas y Naciones Unidas. Estos locales por ser conexos, facilitan el traslado del cliente entre el local de oro y el local de plata. La distribución al cliente es directa.

- Registro de marca

Se registró únicamente el nombre comercial EKO'S JOYERIA en el IEPI desde el 29 de diciembre de 2003 bajo el registro de nombre comercial No. 2533, según Resolución No. 31995 del 24 de noviembre de 2003; y de conformidad con los artículos 152 y 153 de la Decisión 486 de la Comisión de la Comunidad Andina, concordantes con los artículos 212, 213 y 359 de la Ley de Propiedad Intelectual, se ha renovado por 10 años más.

2.2.1.3 Finanzas y contabilidad

EKO'S JOYERIA de acuerdo a la reglamentación del SRI, no está obligada a llevar contabilidad como persona natural, puesto que sus ingresos no han superado la cifra de \$ 100.000 en los años de su actividad.

Es de resaltar que su propietaria, licenciada en contabilidad, es quien realiza los registros contables y presenta las declaraciones ante el ente competente.

- Análisis de Estados Financieros

El análisis económico de la empresa se lo realiza, desde los estados financieros de los últimos años, puesto que, como señala Tanaka (2001, p. 102) “los estados financieros tienen como fin último estandarizar la información

económico-financiera de la empresa de manera tal que cualquier persona con conocimiento de contabilidad pueda comprender la información en ellos reflejada”.

Al observar los balances generales de la empresa entre los años 2010 y 2014 se observa que no ha existido una variación alta en este período, manteniéndose los activos totales entre \$ 99.300 y 99.900 dólares. Los pasivos en cambio, han oscilado de mayor manera, entre \$ 75.000 al 2010 para elevarse hasta el 2012 a \$ 87.000 y disminuir a \$ 67.400 en el 2014, como se observa en la tabla 3.

Al realizar la comparación entre años, a partir de los porcentajes que las diversas cuentas representan en relación al total de activos o pasivos, se obtiene que la mercadería comprende entre el 40 y 50% de los activos, mientras que caja bancos se eleva solamente al 2% para el año 2014. Cabe notar que los activos mercadería han reducido de un 50% en el 2010 al 38% durante el 2014. Otro rubro importante como activo lo compone el local comercial siendo el 40% de los activos. En cuanto a los pasivos se tiene que los créditos por pagar conforman el 33% de los pasivos, seguidos de un crédito bancario con el 22%.

Tabla 3. Balances Generales

BALANCES GENERALES 2010-2014										
CUENTA	2010		2011		2012		2013		2014	
ACTIVOS	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
CAJA BANCOS	7.364,60	7%	3.121,03	3%	2.800,00	3%	2.380,00	2%	2.000,00	2%
CUENTAS POR COBRAR	-	0%	-	0%	-	0%	-	0%	7.450,00	7%
MERCADERÍA	50.000,00	50%	52.000,00	52%	50.000,00	50%	48.250,00	48%	38.288,00	38%
LOCAL COMERCIAL	30.000,00	30%	33.000,00	33%	35.000,00	35%	37.000,00	37%	40.000,00	40%
MUEBLES Y ENSERES	8.500,00	9%	8.500,00	9%	9.000,00	9%	9.500,00	10%	10.000,00	10%
EQUIPO DE OFICINA	3.500,00	4%	3.150,00	3%	2.835,00	3%	2.550,00	3%	2.225,00	2%
TOTAL ACTIVOS	99.364,60	100%	99.771,03	100%	99.635,00	100%	99.680,00	100%	99.963,00	100%
PASIVOS	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
PROVEEDORES	10.465,00	11%	14.759,06	15%	18.800,00	19%	7.170,70	7%	12.340,00	12%
T CRÉDITO X PAGAR	32.703,81	33%	40.485,67	41%	32.189,04	32%	41.155,67	41%	33.150,87	33%
BANCOS	32.009,61	32%	32.000,00	32%	36.181,06	36%	16.087,77	16%	21.921,05	22%
CUENTAS POR PAGAR	2.883,61	3%	2.495,65	3%	3.890,50	4%	3.769,44	4%	8.500,94	9%
TOTAL PASIVOS	78.062,03	79%	89.740,38	90%	91.060,60	91%	68.183,58	68%	75.912,86	76%
PATRIMONIO	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	5.673,11	6%	4.909,85	5%	7.654,02	8%	7.415,84	7%	16.724,39	17%
CAPITAL	15.629,46	16%	5.120,80	5%	920,38	1%	24.080,58	24%	7.325,75	7%
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	99.364,60	100%	99.771,03	100%	99.635,00	100%	99.680,00	100%	99.963,00	100%

Tomado de: Registros contables de Eko's Joyería

Se procede a realizar el análisis vertical con los estados de resultados, considerando que “el análisis vertical consiste en relacionar las cifras de un mismo estado financiero respecto a una cifra base. El resultado es el porcentaje de cada cifra con relación a la cifra base” (Barajas, 2008, p. 77).

Tabla 4. Estado de resultados

CUENTA	ESTADO DE RESULTADOS					
	AÑO	2010	2011	2012	2013	2014
		%	%	%	%	%
TOTAL INGRESOS		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
		%	%	%	%	%
Costo de ventas		61,56%	57,20%	53,92%	56,52%	45,85%
(=) UTILIDAD BRUTA		38,44%	42,80%	46,08%	43,48%	54,15%
(-) Gastos operacionales		5,84%	5,90%	4,84%	4,23%	3,43%
Gastos administrativos		15,58%	23,37%	22,74%	23,12%	22,33%
Gastos de ventas		4,36%	3,63%	4,79%	3,54%	3,11%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL		12,66%	9,90%	13,71%	12,58%	25,29%
(-) 15% Participación de Trabajadores		1,90%	1,48%	2,06%	1,89%	3,79%
(=) UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA		10,76%	8,41%	11,65%	10,70%	21,50%
(-) 22% Impuesto a la Renta		2,37%	1,85%	2,56%	2,35%	4,73%
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		8,39%	6,56%	9,09%	8,34%	16,77%

Tomado de: Registros contables de Eko's Joyería

Al tomar como base al total de los ingresos se observa que el costo de ventas tiene una proporción a estos del 61.56% en el 2010 reduciéndose al 45.85% en el 2014, es decir, que por cada dólar que ingresa 61 centavos se destinaron al costo de ventas en el 2010 y 45 centavos durante el 2014, mientras que los gastos administrativos se elevan a 15 centavos por cada dólar en el 2010 y 22 centavos en el 2014, siendo este el rubro más alto de los devengados de la utilidad bruta. Los gastos operacionales alcanzan entre los 3 a 6 centavos por dólar, siendo bajos puesto que la empresa no realiza actividades de producción. El gasto en ventas es de 4 centavos por cada dólar. La participación a trabajadores y el impuesto a la renta se mantienen entre los 1 y 4 centavos por cada dólar. La utilidad del ejercicio fue de 8 centavos por cada dólar en el 2010, elevándose a 16 centavos en el 2014.

Tabla 5. Estado de resultados, análisis horizontal

CUENTA	Al 31 de dic. 2010	Al 31 de dic. 2011	Valor absoluto (2011-2010)	Valor relativo. Año base 2010	Al 31 de dic. 2012	Valor absoluto (2012-2011)	Valor relativo. Año base 2011	Al 31 de dic. 2013	Valor absoluto (2013-2012)	Valor relativo. Año base 2012	Al 31 de dic. 2014	Valor absoluto (2014-2013)	Valor relativo. Año base 2013
TOTAL INGRESOS	\$67.595,43	\$74.807,71	\$ 7.212,28	11%	\$84.210,00	\$9.402,29	13%	\$88.878,50	\$ 4.668,50	6%	\$99.749,09	\$ 10.870,59	12%
Costo de ventas	\$41.611,55	\$42.788,31	\$ 1.176,76	3%	\$45.408,75	\$2.620,44	6%	\$50.234,00	\$ 4.825,25	11%	\$45.731,52	\$ -4.502,48	-9%
(=) UTILIDAD BRUTA	\$25.983,88	\$32.019,40	\$ 6.035,52	23%	\$38.801,25	\$6.781,85	21%	\$38.644,50	\$-156,75	0%	\$54.017,57	\$ 15.373,07	40%
(-) Gastos operacionales	\$ 3.946,92	\$ 4.412,89	\$465,97	12%	\$ 4.073,07	\$ -339,82	-8%	\$ 3.760,13	\$-312,94	-8%	\$ 3.416,95	\$ -343,18	-9%
Gastos administrativos	\$10.533,00	\$17.483,00	\$ 6.950,00	66%	\$19.151,44	\$1.668,44	10%	\$20.549,58	\$ 1.398,14	7%	\$22.275,25	\$1.725,67	8%
Gastos de ventas	\$ 2.947,24	\$ 2.718,01	\$-229,23	-8%	\$ 4.032,22	\$1.314,21	48%	\$ 3.149,51	\$-882,71	-22%	\$ 3.100,04	\$ -49,47	-2%
(=) UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 8.556,72	\$ 7.405,50	\$-1.151,22	-13%	\$11.544,52	\$4.139,02	56%	\$11.185,28	\$-359,24	-3%	\$25.225,33	\$ 14.040,05	126%
(-) 15% Participación de Trabajadores	\$ 1.283,51	\$ 1.110,83	\$-172,68	-13%	\$ 1.731,68	\$620,85	56%	\$ 1.677,79	\$ -53,89	-3%	\$ 3.783,80	\$2.106,01	126%
(=) UTILIDAD ANTES DEL IMPUESTO A LA RENTA	\$ 7.273,21	\$ 6.294,68	\$-978,54	-13%	\$ 9.812,84	\$3.518,17	56%	\$ 9.507,49	\$-305,35	-3%	\$21.441,53	\$ 11.934,04	126%
(-) 22% Impuesto a la Renta	\$ 1.600,11	\$ 1.384,83	\$-215,28	-13%	\$ 2.158,83	\$774,00	56%	\$ 2.091,65	\$ -67,18	-3%	\$ 4.717,14	\$2.625,49	126%
(=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 5.673,11	\$ 4.909,85	\$-763,26	-13%	\$ 7.654,02	\$2.744,17	56%	\$ 7.415,84	\$-238,18	-3%	\$16.724,39	\$9.308,55	126%

Tomado de: Registros contables de Eko's Joyería

La Tabla 5 muestra que la utilidad neta del ejercicio decreció en un -13% entre los años 2010 y 2011 y aumento en un 56% entre el año 2011 y 2012 para volver a bajar en -3% entre 2012 y 2013 y finalmente crecer en un 126% entre el año 2013 y 2014. Estos resultados muestran que la tendencia de la utilidad ha ido en aumento, con ligeras disminuciones, sin embargo el año 2014 se cerró de forma positiva. Para el año 2014 cabe tomar en cuenta que el total de ingresos se elevó en un 12% mientras que el costo de ventas y los gastos de operaciones se redujeron en un -9%, lo que ayudó a elevar la rentabilidad final.

- Análisis de razones financieras

El análisis en finanzas y contabilidad se lo realizará mediante diversos indicadores sobre la base de los datos del año 2014.

$$\text{Margen de utilidad bruta} = \frac{\text{Ingresos} - \text{costo de bienes vendidos}}{\text{Ingresos}}$$

$$= \frac{\$99,749.09 - \$45,731.52}{\$99,749.09} = 0.54 \times 100 = 54\%$$

$$\text{Margen de utilidad operativa} = \frac{\text{Ingresos} - \text{Gastos de operación}}{\text{Ingresos}}$$

$$= \frac{\$99,749.09 - \$28,792.24}{\$99,749.09} = 0.71 \times 100 = 71\%$$

$$\text{Margen de utilidad neta} = \frac{\text{Ganancias despues de impuestos}}{\text{Ingresos}}$$

$$= \frac{\$16,724.39}{\$99,749.09} = 0.167 \times 100 = 17\%$$

$$\text{Rentabilidad sobre capital de los accionistas} = \frac{\text{Beneficio neto}}{\text{Capitales propios}}$$

$$= \frac{\$16,724.39}{\$7,325.75} = 2.28 \times 100 = 228\%$$

Utilidad

Tabla 6. Utilidad, años 2010-2014

AÑO	Utilidad
2010	\$ 5.673,11
2011	\$ 4.909,85
2012	\$ 7.654,02
2013	\$ 7.415,84
2014	\$ 16.724,39

Tomado de: Registros contables de Eko's Joyería

La utilidad de Eko's Joyería se ha elevado paulatinamente en los últimos años. El margen de utilidad neta es del 17%, ante una utilidad bruta del 54% y operativa del 71%. El costo de ventas, constituido por la compra de la joyería a los proveedores, es el factor que tiene mayor impacto en la utilidad. Por otro lado, la utilidad sobre el capital de los accionistas, en este caso, la propietaria, es bastante alta, con un 228%, es decir, casi dos veces del capital aportado.

$$\begin{aligned}
 \text{Tasa actual de liquidez} &= \frac{\text{Activos circulantes}}{\text{Pasivos circulantes}} \\
 &= \frac{\$ 40,288.00}{\$ 12,340.00} = 3.26
 \end{aligned}$$

Una tasa actual de liquidez mayor a 1 indica que la organización está en capacidad de cancelar sus deudas corrientes al corto plazo, no obstante, se ha considerado dentro de los activos circulantes, tanto a caja bancos como a mercadería, siendo esta convertible en efectivo al corto plazo.

$$\text{Capital de trabajo} = \text{activos circulantes} - \text{pasivos circulantes}$$

$$\$ 40,288.00 - \$ 12,340.00 = \$ 27,948.00$$

El capital de trabajo es mucho mayor a los pasivos circulantes, lo que refleja la capacidad de operación y liquidez de la empresa de manera muy positiva.

2.2.1.4 Producción y operaciones

Eko's Joyería tiene la misión de comercializar joyas en oro de 18 klts y plata 9.25, por lo que dentro de sus operaciones no se considera la producción de las mismas. Como actividad secundaria se realiza la reparación de joyas, que dependiendo de la obra, se puede realizar en el mismo local comercial si es un

arreglo sencillo, caso contrario se entrega al joyero especializado, por lo que en ocasiones estos arreglos son elaborados en la empresa y otras por el proveedor.

- Proveedores

La empresa cuenta con dos grandes proveedores por local de joyas, que cubren el 70% del inventario. El 30% lo cubre orfebres artesanales.

Tabla 7. Proveedores actuales

PROVEEDORES ACTUALES			
<i>PROVEEDOR</i>	<i>UBICACIÓN</i>	<i>PRODUCTO</i>	<i>FACTURACIÓN ANUAL</i>
ORO			
Mónica Carrera	Cuenca	Joyas de Oro de 18 kIts	\$ 16.610,30
Eduardo Jiménez	Guayaquil	Aretes Ortopédicos	\$ 14.539,50
José Cardeñas	Cuenca	Joyas de Oro de 18 kIts	\$ 5.376,25
Marcelo Cuesta	Cuenca	Joyas de Oro de 18 kIts	\$ 2.774,20
PLATA			
Patricio Zúñiga	Cuenca	Joyas de Plata de 9,25	\$ 6.794,98
Joel Sigüenza	Cuenca	Joyas de Plata de 9,25	\$ 4.345,59
Vicente Reno	Cuenca	Joyas de Plata de 9,25	\$ 991,36
Freddy Vargas	Cuenca	Joyas de Plata de 9,25	\$ 629,40

Tomado de: Lcda. Carmen Enríquez - Gerente General de EKOS JOYERIA

- Calificación de proveedores

Su experiencia y larga trayectoria ha contribuido para que el nivel de calidad exigido de la joya siempre sea el mejor y que se cuente únicamente con los proveedores que cumplan a exactitud esta condición.

Debido a que los pedidos de Eko's Joyería no abastecen el total de la producción del proveedor, no se puede exigir exclusividad de los mismos.

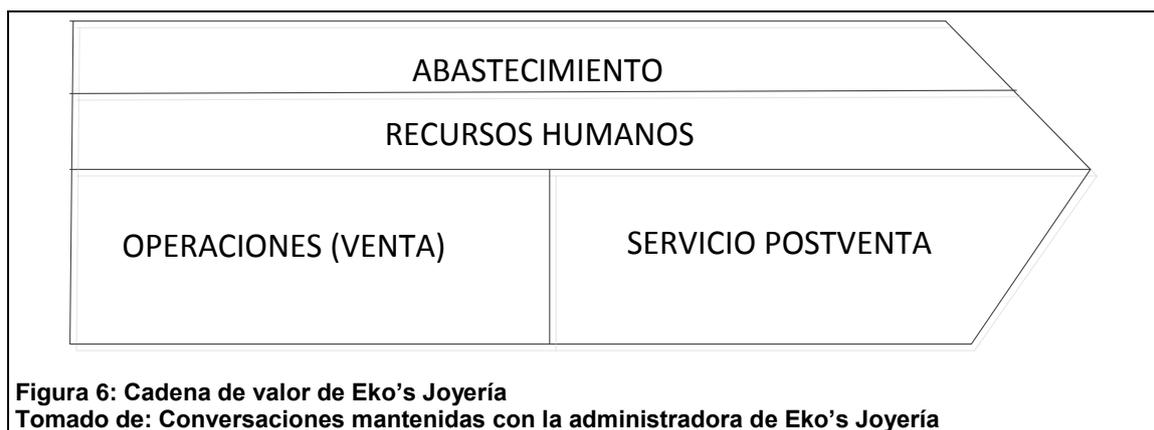
2.2.1.5 Investigación y desarrollo

Para la adquisición del inventario solo se cuenta con los modelos que fabrique cada uno de los proveedores. No se realiza ningún tipo de investigación ni desarrollo por no tener una planta de producción, lo que impide poder ofrecer productos exclusivos, o indagar en nuevos productos en orfebrería que podrían aumentar la oferta de la empresa.

2.2.2 Cadena de valor

De acuerdo con Porter, el negocio de una empresa se describe como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales de todas las actividades emprendidas para, en este caso comercializar un producto, producen un valor. (Fred, 2008, p. 154).

Por ser una actividad netamente comercial, la cadena de valor se compone únicamente de las actividades relacionadas con el abastecimiento (compra del producto), recursos humanos, operaciones (venta) y servicios de postventa (arreglos).



2.2.2.1 Ventajas competitivas

Dentro de las ventas competitivas se encuentra la ubicación, comercialización, precio y servicio al cliente.

Tabla 8
Ventajas y desventajas de Eko's Joyería

EKO'S JOYERIA	Ventajas	Desventajas
Ubicación	Se encuentra ubicado en el sector financiero y comercial más importante de Quito. Amazonas y Naciones y Unidas.	Su ubicación dentro del Centro Comercial Caracol incide directamente en el tipo de cliente, pues a este centro se le identifica para el segmento de población medio bajo por tener precios accesibles. No tiene sucursales en otros centros comerciales, lo que limita su competitividad y alcance en el mercado
Comercialización	Dentro del centro comercial se encuentran únicamente 4 joyerías. El producto es principalmente artesanal, lo que le da un valor agregado y mejores acabados.	El centro comercial está reconocido como un centro enfocado en tecnología (celulares, accesorios y video juegos). No se maneja una marca propia, lo que disminuye la diferenciación ante la competencia.
Precio	Los precios están en un rango de 10 al 30% menos comparado con la competencia.	No es posible realizar incremento en los precios de venta por estar enfocado al segmento medio bajo.
Servicio al cliente	Por contar con un experto en joyería dentro del personal de planta, el servicio post venta se atiende de manera inmediata.	Cuando son arreglos complejos se debe enviar a un joyero especializado.

Tomado de: Lcda. Carmen Enríquez - Gerente General de EKOS JOYERIA

2.2.2.2 Matriz de Diagnóstico

En la siguiente matriz se resumen los puntos descritos anteriormente en la situación general de la empresa:

Tabla 9
Matriz de diagnóstico

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO		ESTADO			
		BUENO	REGULAR	MALO	NO TIENE
ADMINISTRATIVA	MISIÓN				X
	VISIÓN				X
	PROPÓSITOS	X			
	VALORES	X			
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS POLÍTICAS DEL ÁREA		X		X
TALENTO HUMANO	SELECCIÓN		X		
	CONTRATACIÓN	X			
CULTURA ORGANIZACIONAL	CRITERIOS DE SELECCIÓN		X		
	FORMA DE REMUNERACIÓN	X			
GESTIÓN INTERNA	PERFIL DEL EQUIPO GERENCIAL				X
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS				X
	MANUAL DE FUNCIONES				X
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				X
	CANALES DE COMUNICACIÓN	X			
	RELACIONES LABORALES	X			
	ESTABILIDAD LABORAL	X			
	CAPACITACIÓN		X		
	MOTIVACIÓN	X			
	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				X
CONTABLE FINANCIERA	INDICADORES DE GESTIÓN				X
	POLÍTICAS DEL ÁREA				X
	SISTEMA DE COSTOS		X		
	RENTABILIDAD	X			
	CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	X			
	LIQUIDEZ	X			
PRODUCCIÓN	UTILIDAD	X			
	POLÍTICAS DEL ÁREA				X
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				X
	CONTROL CALIDAD				X
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO				X
	FLUJO DE PROCESO				X
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN				X
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA				X
	MATERIA PRIMA E INSUMOS				X
	INVENTARIO				X
	PROVEEDORES		X		
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL		X		
	COMERCIAL MERCADEO VENTAS	MARCA LOGO Y SLOGAN		X	
POLÍTICAS DEL ÁREA					X
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA					X
COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS			X		
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS			X		
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO					X
EMPAQUE			X		
PRECIO		X			
SERVICIO AL CLIENTE		X			
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO					X
PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN				X	
CANAL DE DISTRIBUCIÓN		X			
CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA			X		
ÍNDICES DE GESTIÓN				X	
MERCADEO INTERNACIONAL				X	
REGISTRO DE MARCA		X			
		15	13	1	25

VARIABLE ACEPTABLE (FORTALEZA)	15	28%
VARIABLE QUE REQUIERE AJUSTES	13	24%
VARIABLE CRÍTICA, REQUIERE AJUSTES URGENTES	1	2%
VARIABLE QUE LA EMPRESA NO TIENE	25	46%

Tomado de: Análisis FODA

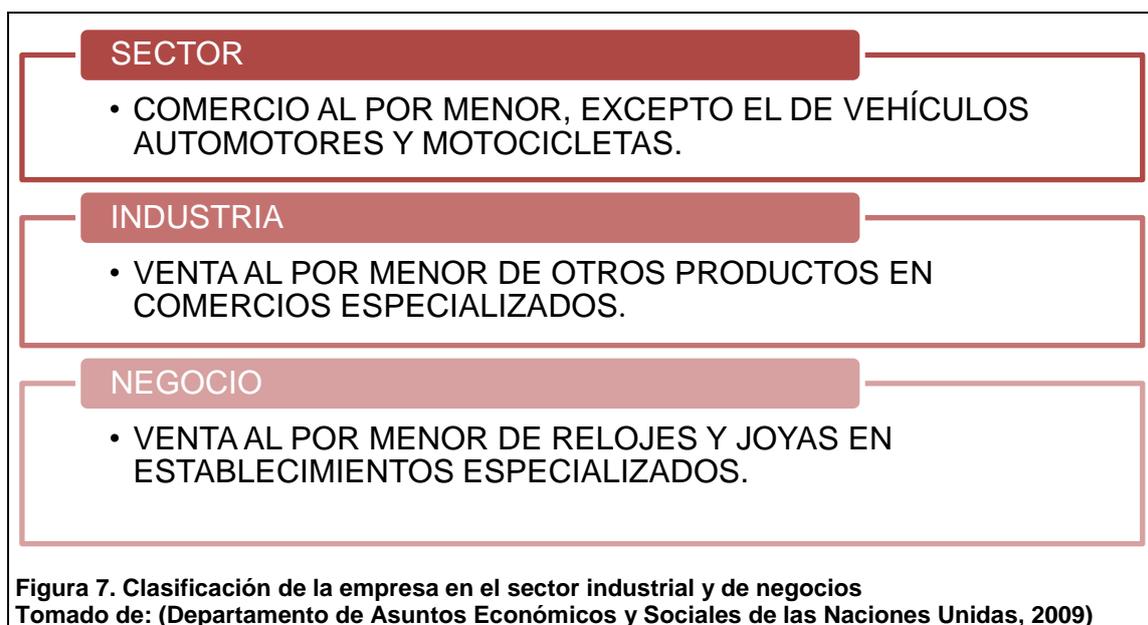
La empresa no presenta casi ningún aspecto que se encuentre en condiciones críticas, sin embargo si tiene una gran cantidad de factores, 46%, que no tiene actualmente, y estos se presentan principalmente en el área de producción puesto que la empresa es netamente comercializadora, pero también en la gestión interna y el área administrativa. Desde esta perspectiva la empresa tiene como importantes debilidades una gestión muy empírica, que puede afectar a futuro su desarrollo y crecimiento como empresa.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

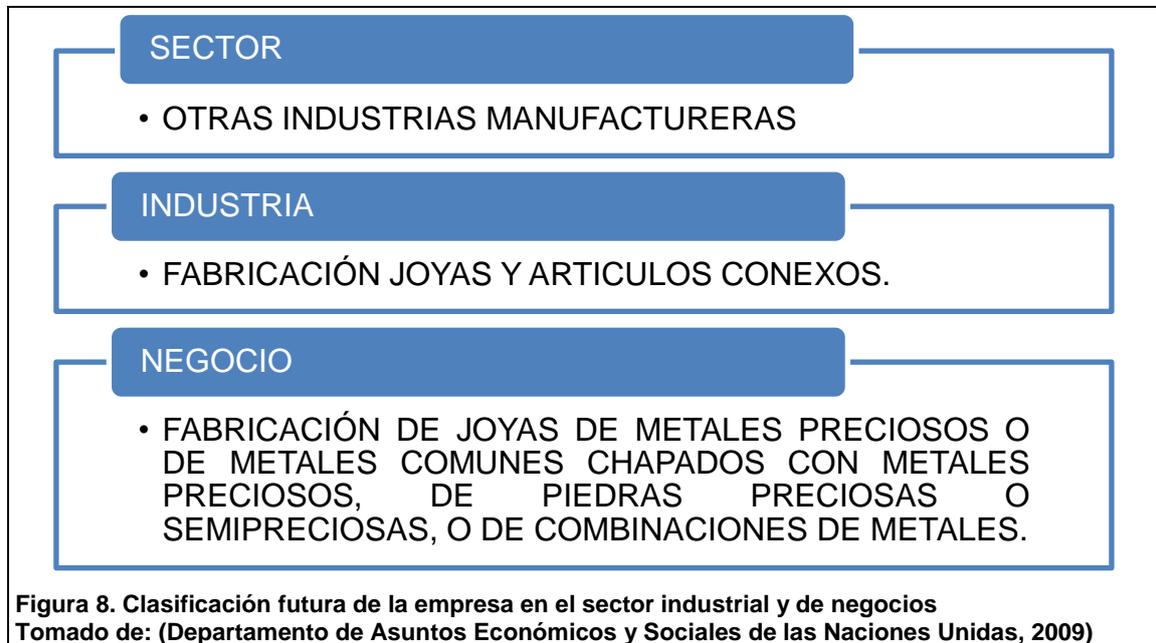
2.3.1 Industria

El siguiente análisis pretende realizar una investigación del entorno que pueda determinar el campo de acción de Eko's Joyería frente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria (Fred, 2008:110).

Actualmente la empresa se sitúa dentro del código G4773.94 en la clasificación según la CIIU 4.0:



No obstante, a futuro la empresa pretende realizar una integración hacia atrás, encargándose también de la producción de joyería fina, de modo que ingresaría bajo el código CIUU 3211.02, así:



2.3.2 Mercado

A través de la siguiente investigación se pretende conocer, entender y analizar varios aspectos de la industria. Con la finalidad de cumplir este objetivo se emplearán herramientas de estudio tales como la entrevista a expertos, encuestas a clientes potenciales y el estudio a los clientes actuales, cuyos resultados servirán como guía para realizar el análisis general de la situación de la empresa.

- Problema de Investigación de Mercado

Desconocimiento del estado actual del mercado y de las necesidades y preferencias de los clientes.

- Necesidades y fuentes de investigación

Las necesidades de investigación responden a los datos que se requieren obtener para el éxito del proyecto. La información necesaria es:

- Preferencias de los compradores
- Comportamiento de compra
- Perspectiva de la organización
- Comunicación empresa – cliente
- Calidad percibida en el producto

Las fuentes de datos son:

- Fuente primaria: Clientes actuales, clientes potenciales, expertos.
- Fuente secundaria: Documentación de la empresa, estadísticas.

2.3.2.1 Investigación de Mercados

La investigación se desarrolló bajo un diseño descriptivo. Para Malhotra (2004, p. 78) la investigación descriptiva es: “Tipo de investigación conclusiva que tiene por objetivo principal la descripción de algo, por lo general características o funciones del mercado”. Mediante la investigación descriptiva se realizó la observación y levantamiento de datos, mismos que reflejaron la realidad estudiada.

La investigación se desarrolló mediante encuestas a clientes actuales y potenciales, y entrevistas a expertos. Los instrumentos se encuentran adjuntos como anexo 7 y 8.

Para la realización de las entrevistas se procedió en primera instancia a determinar las interrogantes más importantes. Posteriormente, a través de la gestión de la dueña de Eko’s Joyería, se contactó a diversos expertos, tanto en

el campo de la producción de joyas como de la comercialización. Se organizaron las reuniones y se realizaron las entrevistas, mismas que se grabaron. Luego se escucharon para extraer la información más importante.

Las entrevistas se realizaron de la siguiente manera:

- Cristian Cordero. 24 de junio de 2015
- Hugo Castañeda. 25 de junio de 2015
- Jaime Guillen. 25 de junio de 2015
- Luis Vega. 29 de junio de 2015
- Marcelo Cuesta. 30 de junio de 2015

Los datos se han obtenido tomando en cuenta una población de:

Tabla 10. Población

Rango de Edad	Total	%
20 - 24 Años	215025	16,20%
25 - 29 Años	209664	15,80%
30 - 34 Años	182348	13,74%
35 - 39 Años	158315	11,93%
40 - 44 Años	135712	10,23%
45 - 49 Años	126708	9,55%
50 - 54 Años	101678	7,66%
55 - 59 Años	83719	6,31%
60 - 64 Años	64123	4,83%
65 - 69 Años	49913	3,76%
TOTAL	1327205	100,00%

Tomado de: (INEC, 2010)

Para la realización de las encuestas se aplicó una fórmula para el cálculo de la muestra poblacional.

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{(e)^2(N - 1) + z^2 * p * q}$$

Dónde:

- n = la muestra poblacional a determinar.
- N = representa el universo de estudio, es decir 1'327.205 personas
- e = porcentaje de error de muestreo, que se fijará en el 5% o 0,05.
- z= la desviación estándar, igual a 1,96, correspondiente al 95% de confianza.
- p= probabilidad de ocurrencia 0,50 o 50%

- q= probabilidad de no ocurrencia 0,50 o 50%

Al remplazar la fórmula se obtiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,50 * 0,50 * 1327205}{(0,05)^2(1327205 - 1) + 1,96^2 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,50 * 0,50 * 1327205}{0,0025(1327204) + 3,8416 * 0,50 * 0,50}$$

$$n = \frac{1274647.68}{3318.01 + 0,9604} = \frac{1274647.68}{3318.97} =$$

383 encuestas a clientes potenciales

En cuanto a los clientes actuales se realizaran 30 encuestas mediante el muestreo por conveniencia, consistente en una muestra realizada por los sujetos disponibles en un lapso de tiempo.

Participantes del estudio: Clientes actuales de EKO´S JOYERÍA

Selección y reclutamiento de los participantes:

En base a las compras realizadas durante el 2014 se selecciono mediante una tabla de números aleatorios los clientes para realizar el respectivo estudio de clientes actuales.

2.3.2.1.1 Resultado de entrevistas a expertos

Tabla 11. Resultados de entrevistas

<i>Objetivo general: Conocer la producción de joyas en el Ecuador</i>					
Objetivo Especifico	C. Cordero	H. Castañeda	J. Guillen	L. Vega	M. Cuesta
Determinar el proceso de producción de joyas.	Anillos de boda se trabaja principalmente de forma manual. Se realizan pruebas Se mide el kilataje Se identifica la pureza del oro y le realizan las aleaciones Se produce e laminado de la materia prima Se realiza el diseño Se realizan los cálculos, comodidad, diseño, funcionalidad, cantidad y desperdicio Se realizan las piezas Se sueldan	En producción artesanal, un maestro y tres operarios pueden producir cerca de 300 a 400 gramos mensuales (cerca de 12.000 dólares aproximadamente) El uso de maquinaria se justifica con una producción grande, pero si el mercado no es amplio no justificará esta forma de producción	En producción masiva se realiza la primera joya de forma artesanal y se saca un molde La producción se ha concentrado en la manera artesanal puesto que el mercado no es tan amplio para justificar una producción grande Una maquina produce 50 cadenas en un día 50 cadenas se producen en cerca de 5 días trabajando 3 personas	Se realiza la extracción y refinamiento del mineral Se limpia y se funde para purificarse en lingoteras Un taller con 3 operarios, no aprendices, puede producir un kilo semanal, pero esto implicaría una inversión alta, por lo que la producción generalmente se ralentiza o reduce Es más eficiente con varios operarios trabajar en cadena Una joyería se abastece dependiendo del mercado, con unos 100 - 125 gramos de oro por cada dos semanas, un solo artesano, pero depende también si cuenta con la maquinaria	Se realiza el vaciado y limpieza, se realiza principalmente en serie, no artesanal debido a que tenemos una producción media Se producen 300 gramos de oro fino al mes Se trabaja con software de diseño
	Conocer la situación actual de la industria de joyas	Existe una brecha grande entre el artesano local y el extranjero No existe capacitación para	El país es muy rico en la producción de oro La parte burocrática ha puesto muchas trabajas y no	La industria de la joyería ha disminuido en el país La situación económica en general afecta el interés de	Generalmente se produce oro de 22 kilates Oro de 24 kilates generalmente viene de

Objetivo general: Conocer la producción de joyas en el Ecuador

Objetivo Especifico	C. Cordero	H. Castañeda	J. Guillen	L. Vega	M. Cuesta
	<p>el uso de nueva tecnología</p> <p>Disminución de la industria en comparación a años pasados</p> <p>No ha hecho falta el apoyo del estado</p> <p>El mercado es pequeño lo que limita la industrialización o producción en cadena</p>	<p>existió apoyo para la exportación de oro y joyería</p> <p>Se permitió la explotación indiscriminada y de forma poco técnica lo que afecto a las minas</p> <p>No existe unión entre los joyeros</p> <p>La venta de joyas ha bajado ante la venta informal, el ingreso de joyas de forma ilegal</p> <p>La liquidez, a nivel mundial ha afectado el mercado de la joyería en todo el mundo</p>	<p>la persona en adquirir joyería</p>	<p>Suiza, Alemania y otros países europeos.</p>	<p>maquinaria de primera ya que el país no posee las mismas.</p> <p>Es difícil y riesgoso optar actualmente por el negocio por internet, pero si se lo puede utilizar para publicidad</p>
Determinar las mejoras que la empresa Eko's Joyería debe realizar	<p>El pensar en producir implica también pensar en exportar puesto que el merca o local es muy limitado, lo que ayudaría a absorber los costos de producción</p> <p>Para poner un área de producción se necesita una persona o varias especializadas en todas las líneas de productos que se realizan</p> <p>Existe la dificultad en que el mercado de la joyería no mantiene un flujo constante de venta, pero a producción</p>	<p>Optar por ferias en el exterior</p> <p>Pensar en entrar a nichos de mercados</p> <p>Aprender a partir de las bases de diseño de joyas en el exterior</p> <p>Tener buen producto, calidad, precio y buena atención</p>	<p>Manejo de tecnologías para mostrar al cliente materiales, piedras preciosas y modelos</p> <p>Hay que enfocarse en clientes que tengan sueldos altos, es decir, nichos altos de mercado</p> <p>La publicidad puede ser más seguro realizarla por medios tecnológicos</p> <p>Investigar a clientes actuales para determinar si el cliente habitual es el que vino por publicidad, o</p>		

Objetivo general: Conocer la producción de joyas en el Ecuador

Objetivo Especifico	C. Cordero	H. Castañeda	J. Guillen	L. Vega	M. Cuesta
	requiere ser constante		porque pasaba por ahí		
	Los costos indirectos y fijos por realizar pocas piezas es una desventaja ante el proveedor que realiza muchas piezas con los mismos recursos		Buscar un respaldo hacia la organización, como asociaciones, calificadoras, estudios gemológicos		
	Pensar en abrir mercado en otro nichos aún descuidados		Diferentes tipos de productos para diferentes tipos de mercados		
	Pensar en tecnología para operación, administración, por ejemplo manejo de inventarios				
	Determinar en qué nicho estas y en que nicho quieres estar				
	Identificar los problemas, si el problema son los proveedores cambiar por otros				

Se entrevistó a cinco expertos en diversos temas, de los cuales se pudo obtener las siguientes conclusiones:

- La implantación de aranceles y salvaguardas es favorable para el país a nivel artesanal, pues a nivel industrial ha afectado la adquisición de maquinaria para producción.
- En aspecto negativo fue la falta de control por muchos años en procedimientos técnicos para la explotación minera, lo que ha afectado actualmente la producción de las minas.
- No ha existido apoyo gubernamental para el sector manufacturero de joyas, en parte porque no se lo ha necesitado puesto que el mercado se ha mantenido con un crecimiento leve.
- El mercado es pequeño lo que provoca que la producción en masa sea costosa y también dificulta que la implementación de un taller para abastecer solamente uno o dos locales sea poco factible.
- La industria de joyas ha disminuido en el país en los últimos años.
- El proceso de producción de joyas puede realizarse de manera mecánica o artesanal, este último método conlleva mayor tiempo pero también permite exclusividad y mejores acabados.
- El nivel de productividad de joyas difiere puesto que al realizarlas de manera artesanal cada joya toma un tiempo y esfuerzo único.
- La producción en bajas cantidades puede ser realizada por un solo artesano, con una producción de entre 200 a 250 gramos al mes. Producciones mayores requieren de operarios, pudiendo producir un artesano y 3 operarios un kilo a la semana.
- Es factible la personalización de las joyas, sin embargo esto repercute en el tiempo dedicado y por ende, en el costo final para al cliente.
- Para impedir que exista pérdida de materia prima debe manejarse controles estrictos durante todo el proceso, y dar un tratamiento al material para que los sobrantes sean recuperables.

- Eko's Joyería ha ganado reputación entre la competencia, sin embargo necesita incrementar su comunicación al cliente para posicionarse y aumentar su imagen pública.
- A nivel de administración y recursos humanos es recomendable una gestión mucho más formal y sistematizada.
- A nivel de marketing la empresa requiere aumentar la promoción y el uso de diversos canales y medios, desde la radio y la prensa, a redes sociales y páginas web, o publicidad en el sitio de venta.

2.3.2.1.2 Resultados del estudio a Clientes Internos

Se concluye que los clientes internos que son las personas que prestan sus servicios a Eko's Joyería han permanecido comprometidos por años con la organización y han contribuido para el crecimiento de la misma.

2.3.2.1.3 Resultados Clientes actuales

- ¿Está usted satisfecho con el servicio que recibe en Eko's Joyería?

Tabla 12. Servicio al cliente

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Muy satisfecho	25	84%
Satisfecho	4	13%
Nada Satisfecho	1	3%
Total	30	100%

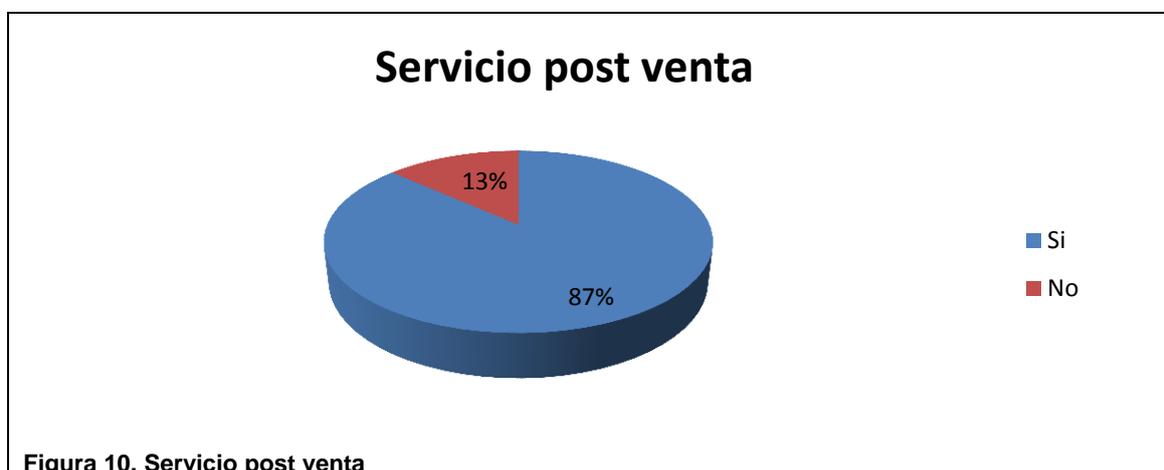


La mayor parte de los clientes actuales se encuentra satisfecho, con cerca del 84% de clientes que señalan estar muy satisfechos y en 13% satisfechos, no obstante, el 3% dice estar nada satisfechos, frente a lo cual sería importante establecer a futuro las razones por los que sucede esta situación.

- Si usted desea algún arreglo o reparación en sus joyas acude a Eko's Joyería

Tabla 13. Servicio post venta

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	26	87%
No	4	13%
Total	30	100%

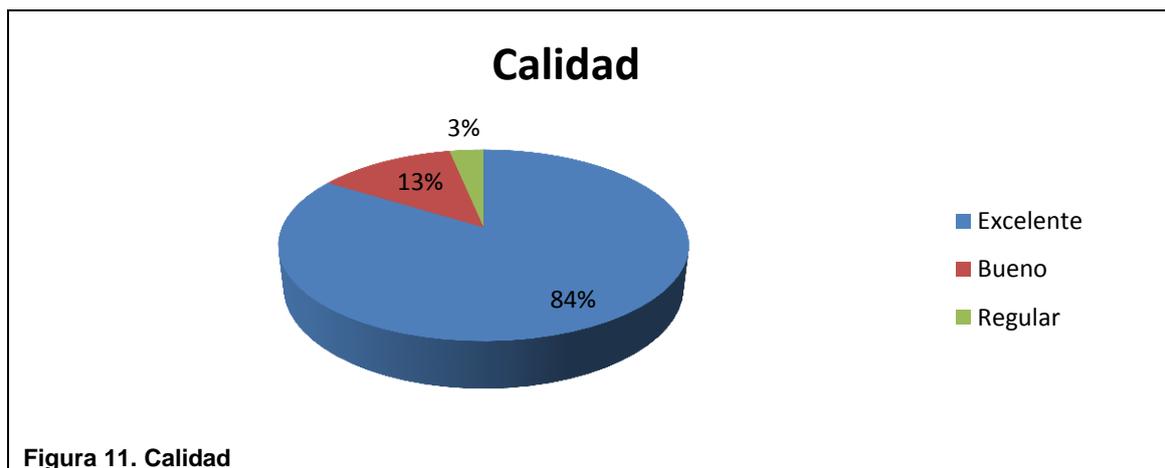


El servicio de postventa se ha brindado con éxito al 87% de clientes, lo que indica que 8 de cada 10 clientes retornará para cualquier arreglo o modificación, lo que facilita también el proyectar los datos bajo este porcentaje.

- Califique la calidad de nuestros productos.

Tabla 14. Calidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	25	84%
Bueno	4	13%
Regular	1	3%
Total	30	100%

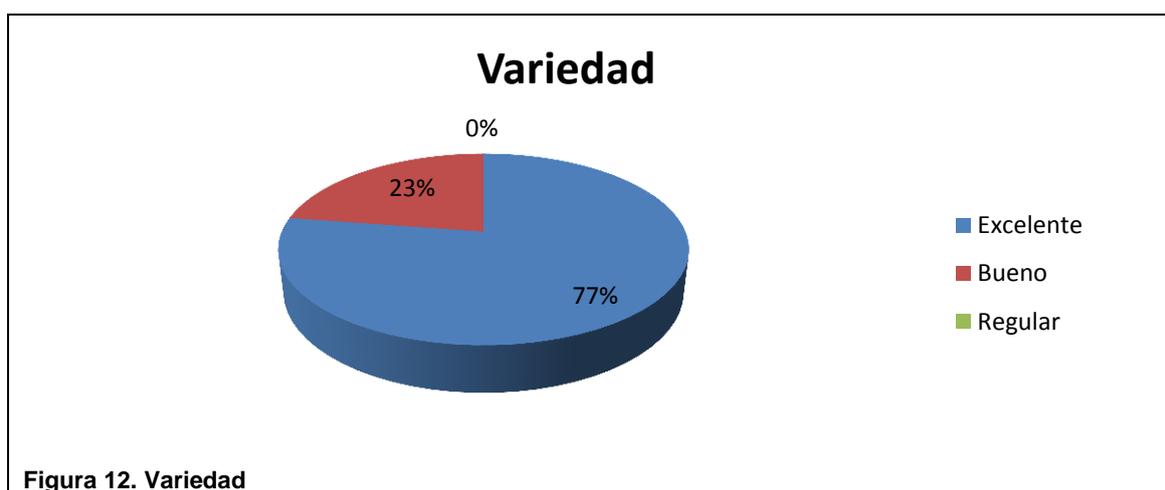


Para el 84% de los clientes actuales la calidad del producto es excelente junto con el 13% que la señala como buena, sin embargo, el 3% la califica como regular.

- Califique la variedad de nuestros productos.

Tabla 15. Variedad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Excelente	23	77%
Bueno	7	23%
Regular	0	0%
Total	30	100%

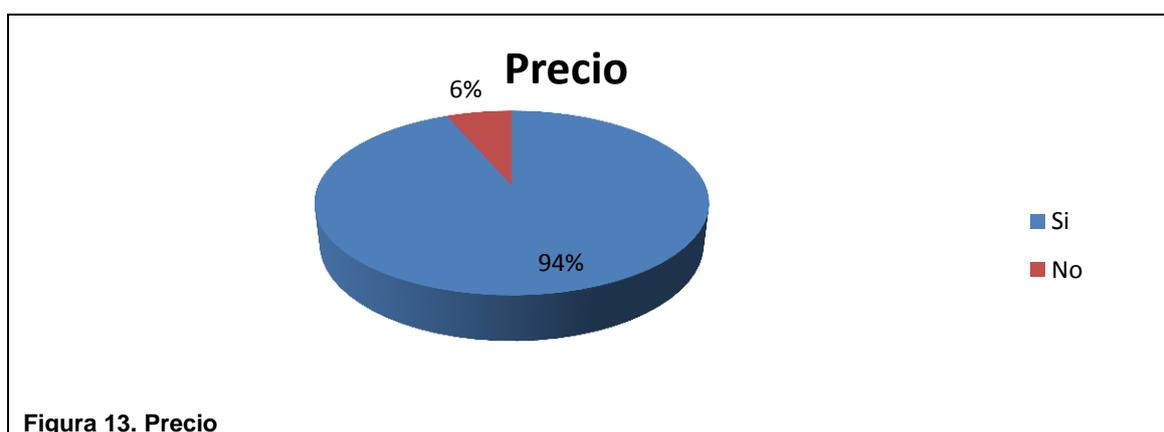


Otro aspecto importante es la variedad, que para el 77 % de los encuestados es excelente junto con el 23% que la califica como buena.

- ¿Son adecuados los precios de nuestros productos?

Tabla 16. Precio

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	28	94%
No	2	6%
Total	30	100%



El precio es considerado como bueno por el 94%, estando de acuerdo con el mismo, mientras solo el 6% opina que no es un precio justo.

- Cree usted que contamos con diseños exclusivos

Tabla 17. Diseños exclusivos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	19	65%
No estoy seguro	10	32%
No hay exclusividad	1	3%
Total	30	100%

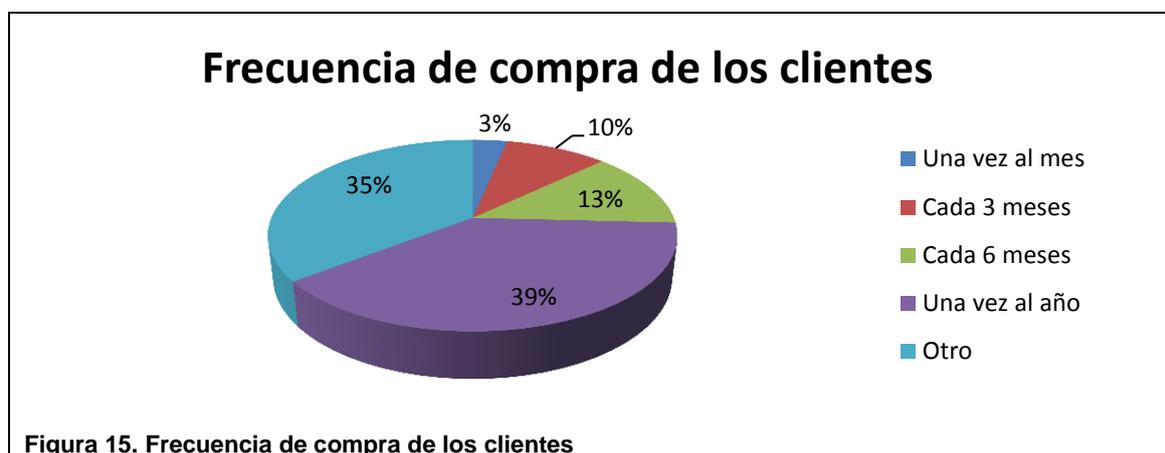


El 65% de encuestados percibe que la empresa cuenta con diseños exclusivos, mientras que para el 32% no existe seguridad sobre ello, y el 3% responde que no cuentan con exclusividad en sus diseños.

- ¿Con que frecuencia adquiere usted una joya en Eko's Joyería?

Tabla 18. Frecuencia de compra de los clientes

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al mes	1	3%
Cada 3 meses	3	10%
Cada 6 meses	4	13%
Una vez al año	12	39%
Otro	11	35%
Total	30	100%

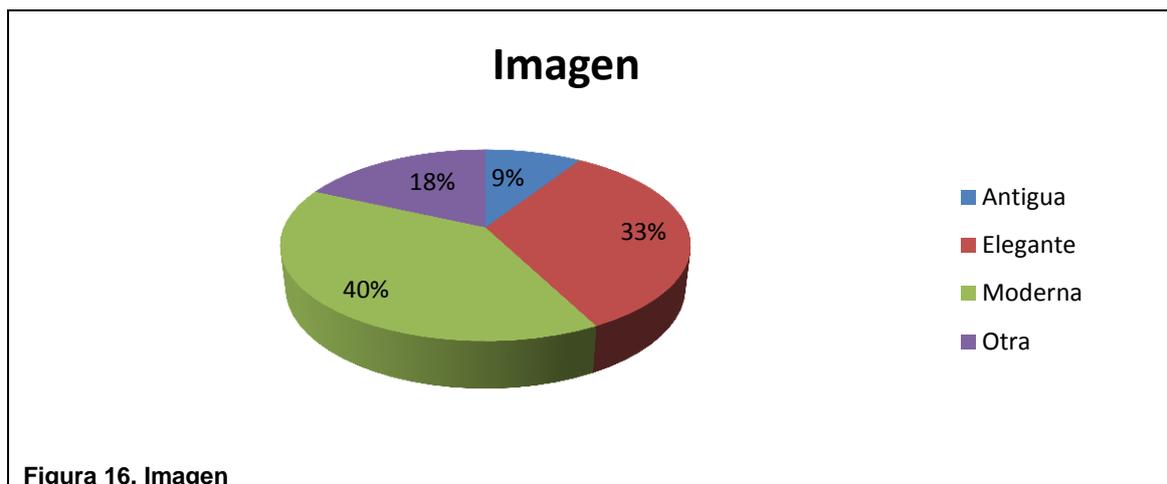


La mayor parte de los clientes, el 39%, compra en Eko's Joyería una vez al año, mientras que el 35% responde otro, al no tener una constancia fija para su compras. El 13% señala que cada seis meses y el 10% cada 3 meses. Solo el 3% dice una vez al mes realizar compras de joyería.

- Como califica nuestra imagen

Tabla 19. Imagen

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Antigua	3	9%
Elegante	10	33%
Moderna	12	39%
Otra	5	18%
Total	30	100%

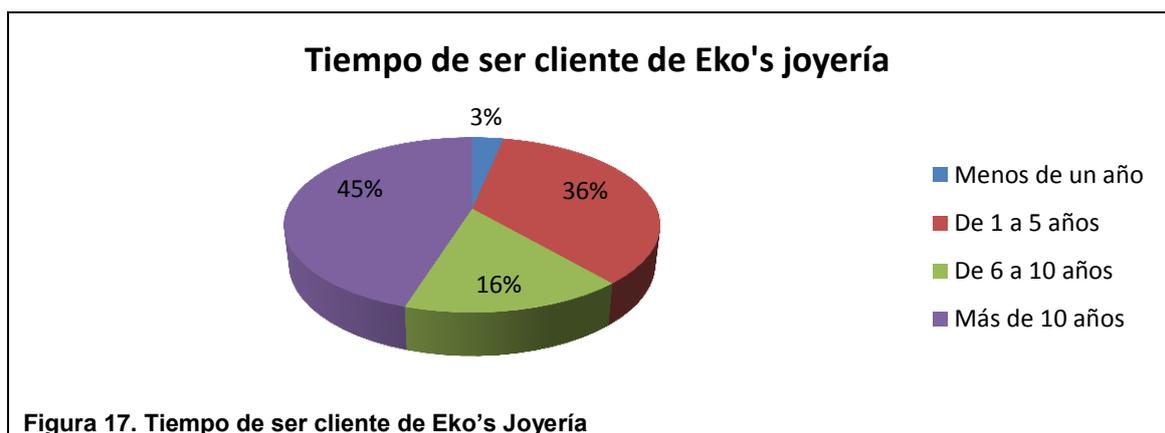


La imagen que perciben los clientes califica a la empresa como elegante 33% y moderna 40%, necesitando definir qué imagen específicamente busca mostrar.

- ¿Cuánto tiempo es cliente de Eko's Joyería?

Tabla 20. Tiempo de ser cliente de Eko's Joyería

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de un año	1	3%
De 1 a 5 años	11	35%
De 6 a 10 años	5	16%
Más de 10 años	14	45%
Total	30	100%



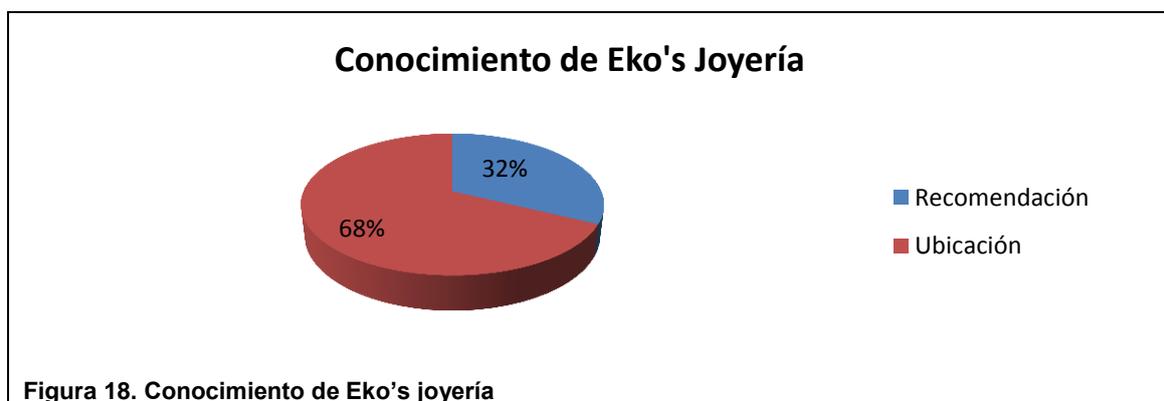
En cuanto a la antigüedad del cliente el 45% dice serlo por más de 10 años, y el 16% más de 6 años, solamente el 3% es cliente menos de un año, lo que

podría indicar que la calidad se redujo recientemente al coincidir los resultados obtenidos en preguntas anteriores sobre insatisfacción.

- ¿Cómo se enteró de la existencia de Eko's Joyería?

Tabla 21. Conocimiento de Eko's joyería

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Recomendación	10	32%
Ubicación	20	68%
Total	30	100%

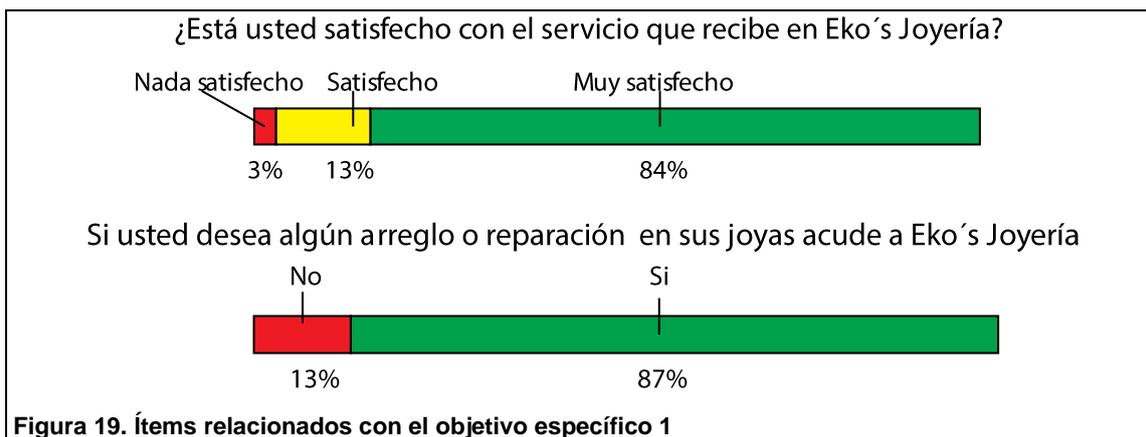


En cuanto a la manera en que llegaron a Eko's Joyería, el 68% fue por la ubicación y el 32% por recomendación, lo que indica que actualmente está posicionada de manera correcta, aunque existe también una deficiencia en el alcance de su mercado, al no tener presencia en otros centros comerciales.

2.3.2.1.4 Revisión de objetivos específicos según encuesta a clientes actuales

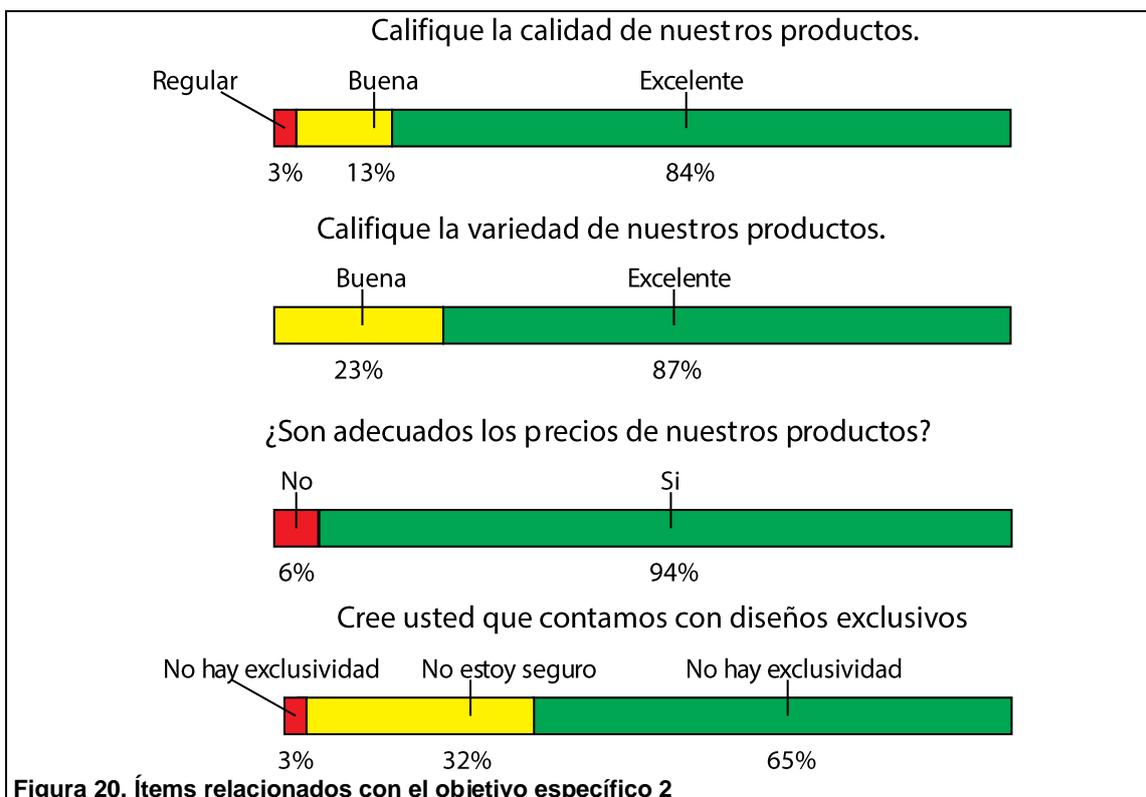
Se tomaron en cuenta las preguntas que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos específicos:

- Objetivo específico 1: Conocer si el cliente está satisfecho con la atención personalizada.



Los resultados agrupados por objetivo muestran que en general los clientes actuales están satisfechos con la atención personalizada que tienen por parte de Eko's Joyería, y por el servicio de mantenimiento o reparación de joyas.

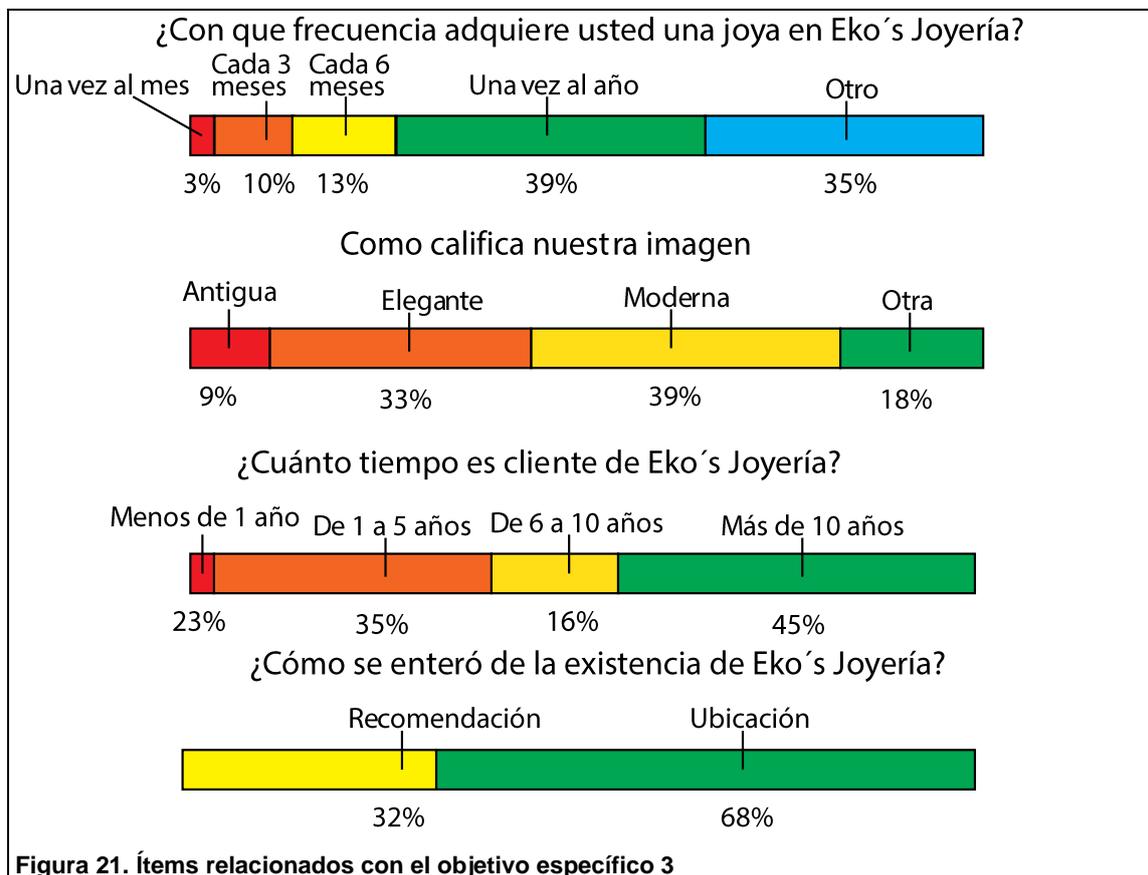
- Objetivo específico 2: Conocer si el cliente está a gusto con nuestros productos.



De acuerdo con las respuestas brindadas la mayor parte de los clientes está a gusto con los productos actuales, no obstante, uno de los aspectos

identificados que requieren mejora es la exclusividad de los mismos, y el comunicar dicha exclusividad a los clientes.

- Objetivo específico 3: Saber la fidelidad del cliente con la organización.



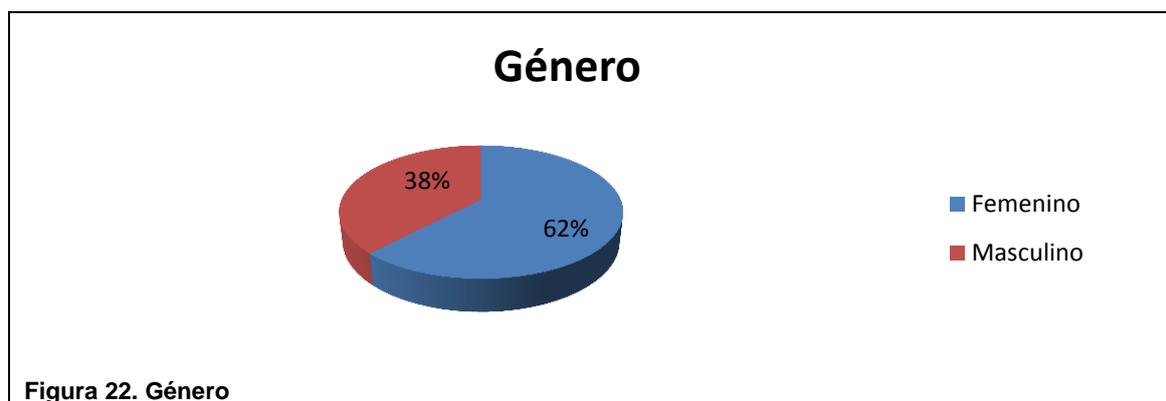
Eko's Joyería cuenta con una clientela bastante fiel, con compras principalmente anuales o eventuales, que han conocido a la empresa más por su ubicación que por recomendaciones, y en la que la gran mayoría de clientes conoce a Eko's Joyería por más de 10 años.

2.3.2.1.5 Resultados clientes potenciales

- Género

Tabla 22. Género

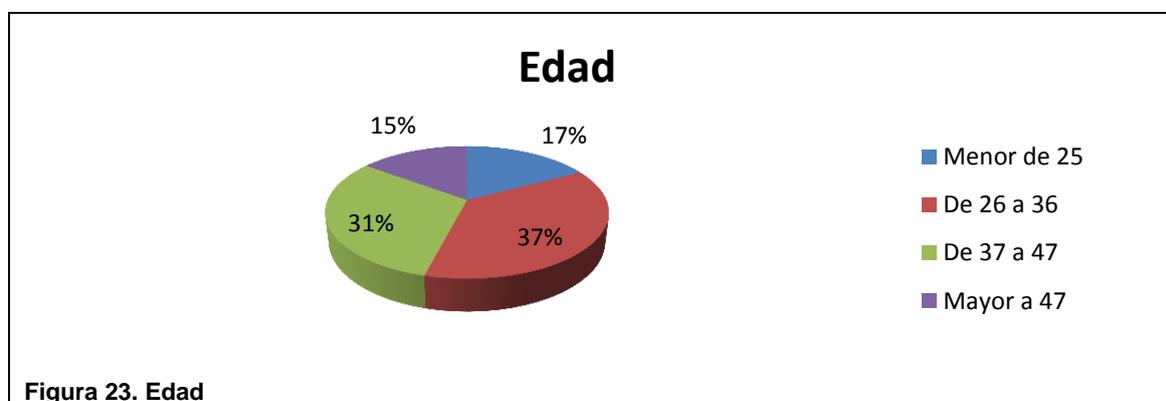
Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	238	62%
Masculino	145	38%
Total	383	100%



- Edad

Tabla 23. Edad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menor de 25	66	17%
De 26 a 36	141	37%
De 37 a 47	119	31%
Mayor a 47	57	15%
Total	383	100%

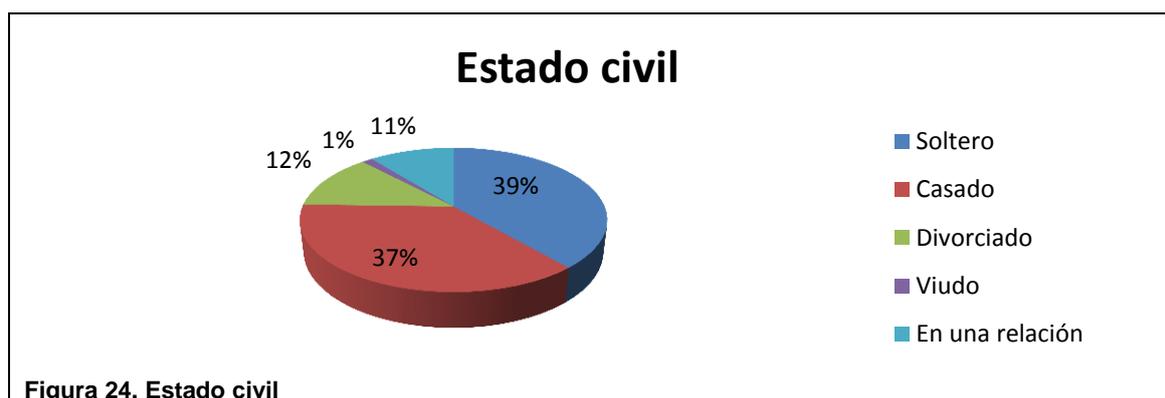


Entre los clientes potenciales se contó con una muestra del 56% de mujeres frente al 34% de hombres, entre los cuales el 33% se encuentran entre los 26 a 36 años, el 28% entre 37 a 47 años, el 15% menor a 25 y el 14% mayor a 47 años. Por lo que las respuestas reflejaran resultados variados abarcando a población de toda edad y género.

- Estado civil

Tabla 24. Estado civil

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Soltero	148	39%
Casado	141	37%
Divorciado	48	13%
Viudo	5	1%
En una relación	41	11%
Total	383	100%

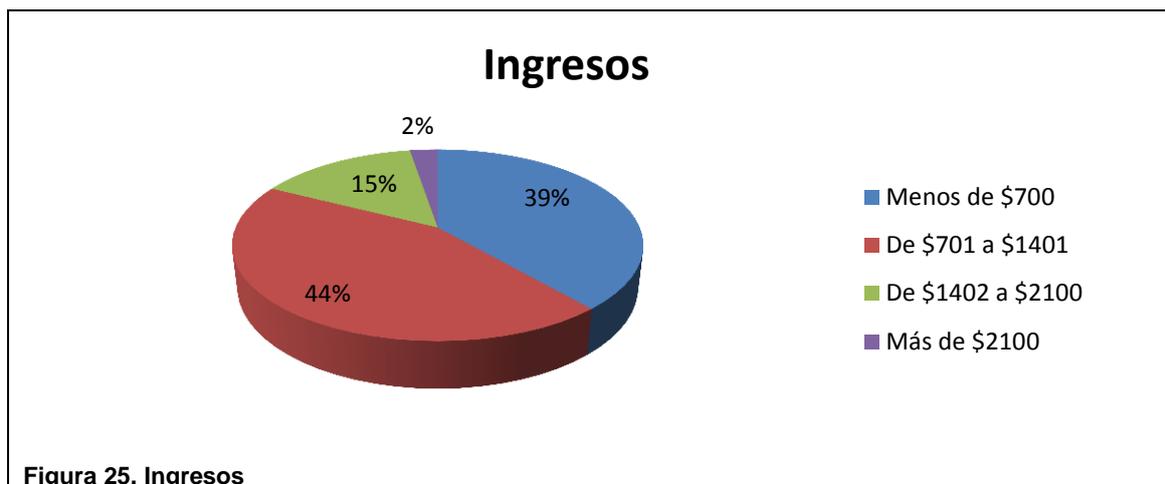


En cuanto a su estado civil el 39% es soltero, el 37% casado, un 12% divorciado, el 11% indica estar en una relación y el 1% ser viudo.

- Ingresos

Tabla 25. Ingresos

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Menos de \$700	148	39%
De \$701 a \$1401	168	44%
De \$1402 a \$2100	57	15%
Más de \$2100	10	3%
Total	383	100%



Los ingresos de los clientes potenciales se encuentran principalmente entre los \$ 700 y \$ 1400 dólares, con un 39% de casos y menos de \$700.00 en el 35% de casos, siendo el 35% solteros y el 33% casados.

- ¿Ha comprado o le han regalado una joya de oro de 18kts o de plata 9,25 en los últimos 12 meses?

Tabla 26. Compra de joya en el último año

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	146	38%
No	237	62%
Total	383	100%



En cuanto al comportamiento de compra el 61.88% dice adquirir habitualmente joyas, frente a un 38% que responde no hacerlo.

- Estaría dentro de sus opciones comprar o regalar una joya de oro de 18kts o de plata 9,25 en los próximos 12 meses

Tabla 27. Interés en comprar una joya

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Si	240	63%
No	143	37%
Total	383	100%

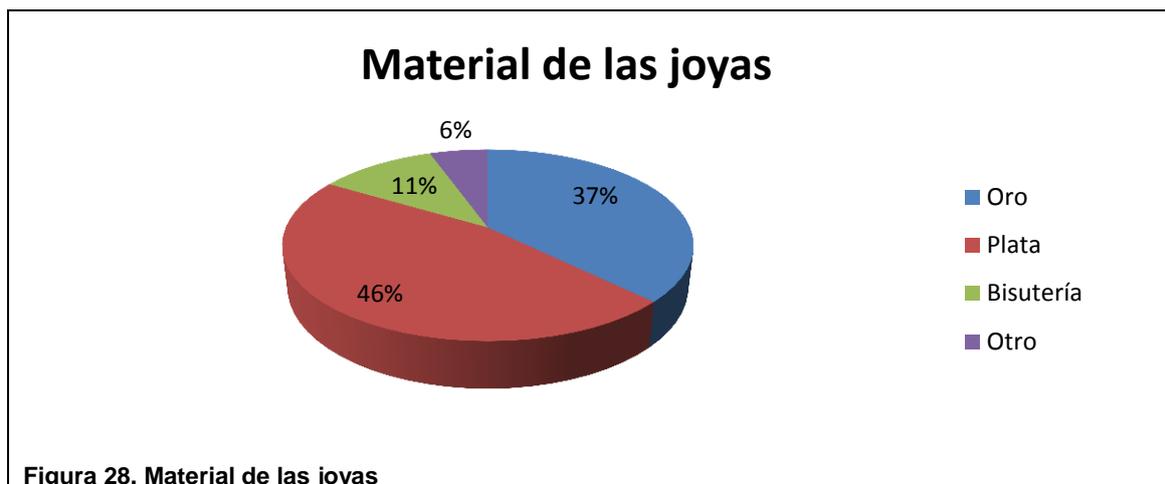


El 63% señala la posibilidad de comprar una joya en un futuro próximo, mientras que el 37% responde negativamente a esta pregunta.

- ¿De qué material prefiere que estén elaboradas sus joyas?

Tabla 28. Material de las joyas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Oro	143	37%
Plata	177	46%
Bisutería	42	11%
Otro	21	5%
Total	383	100%



El material preferido para las mismas es Oro en el 37% y plata en el 46%, dejando a la bisutería de lado con solo el 11%.

- ¿Por qué motivo adquiere/adquiriría una joya?

Tabla 29. Motivo para adquirir una joya

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Estatus	6	2%
Inversión	44	11%
Gusto	181	47%
Regalo	129	34%
Otro	23	6%
Total	383	100%

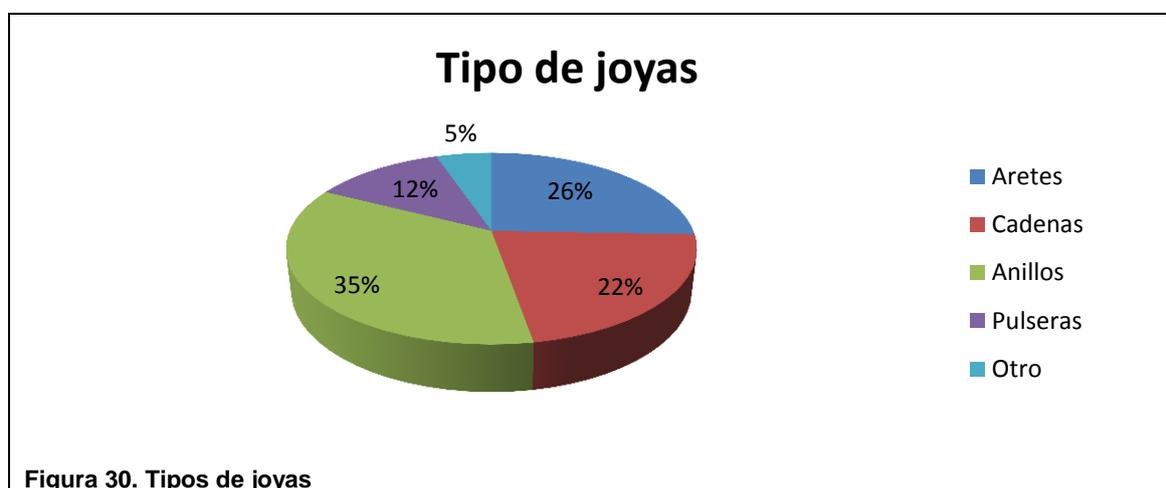


El motivo de compra es principalmente por gusto propio y como regalo con el 47% y el 34% respectivamente.

- ¿Qué tipo de joyas compra con mayor frecuencia?

Tabla 30. Tipos de joyas

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Aretes	98	26%
Cadenas	83	22%
Anillos	135	35%
Pulseras	47	12%
Otro	20	5%
Total	383	100%

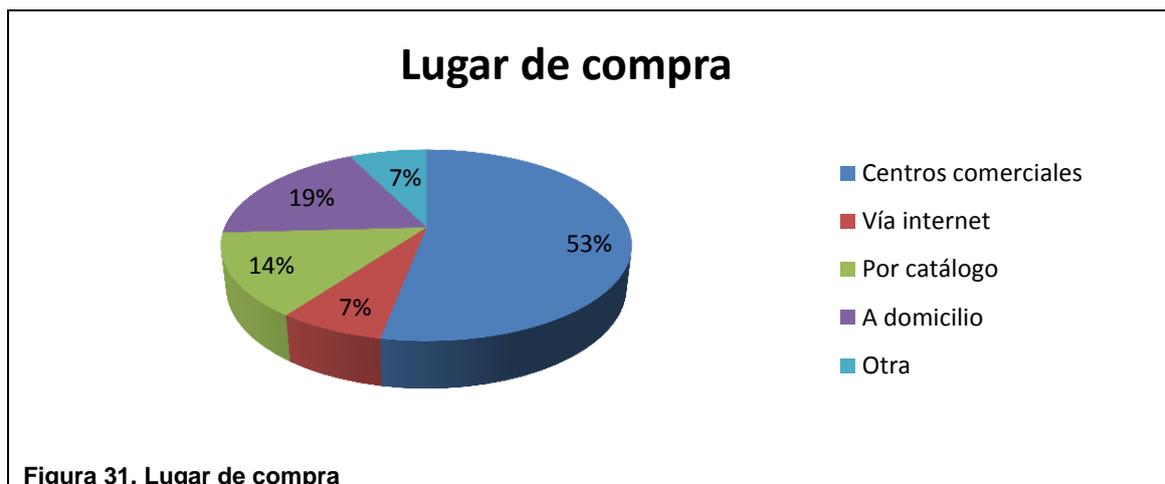


El tipo de joyas es anillos en el 35% de casos, aretes en el 26% y cadenas en el 22%, siendo los tres productos con mayor salida.

- ¿En qué lugar compra sus joyas?

Tabla 31. Lugar de compra

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Centros comerciales	203	53%
Vía internet	27	7%
Por catálogo	54	14%
A domicilio	71	19%
Otra	28	7%
Total	383	100%

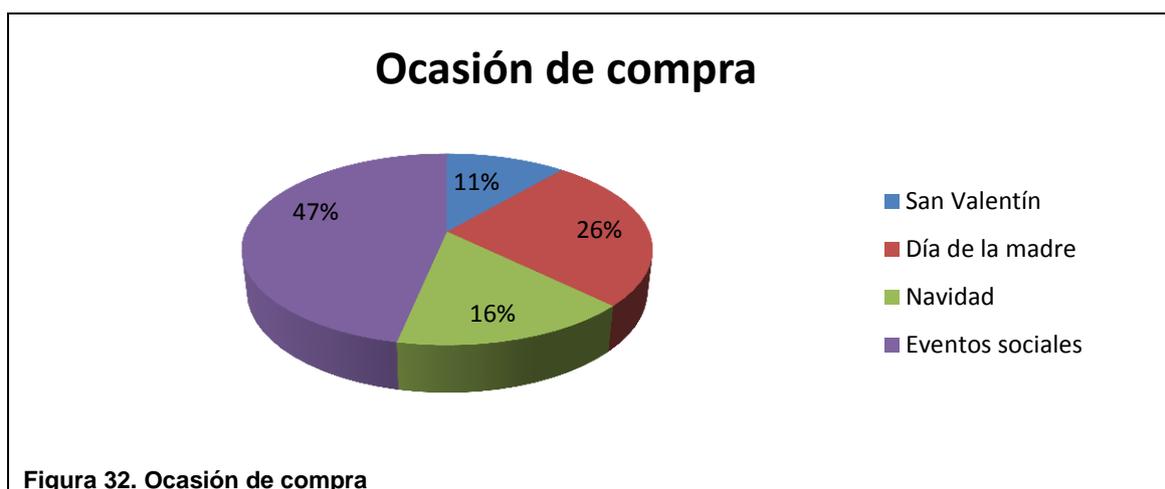


En cuanto al lugar de compra la mayor parte adquiere sus joyas en centros comerciales o a domicilio, con un 53% y 19% respectivamente.

- En qué ocasión usted compra y/o regala una joya.

Tabla 32. Ocasión de compra

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
San Valentín	43	11%
Día de la madre	100	26%
Navidad	61	16%
Eventos sociales	179	47%
Total	383	100%

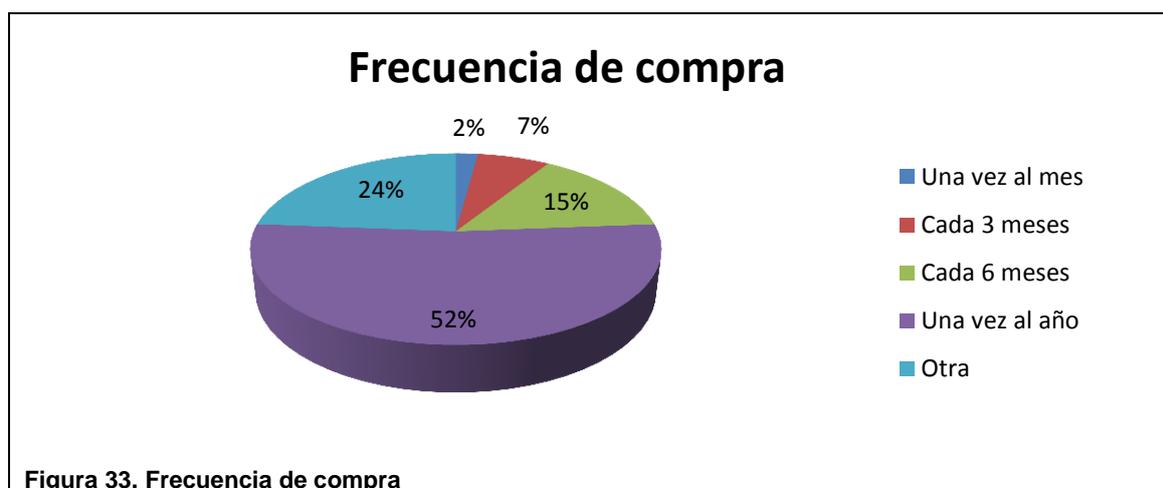


La ocasión más frecuente son eventos sociales con el 47% y día de la madre con el 26%.

- ¿Con que frecuencia compra usted una joya?

Tabla 33. Frecuencia de compra

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Una vez al mes	8	2%
Cada 3 meses	26	7%
Cada 6 meses	57	15%
Una vez al año	201	52%
Otra	91	24%
Total	383	100%

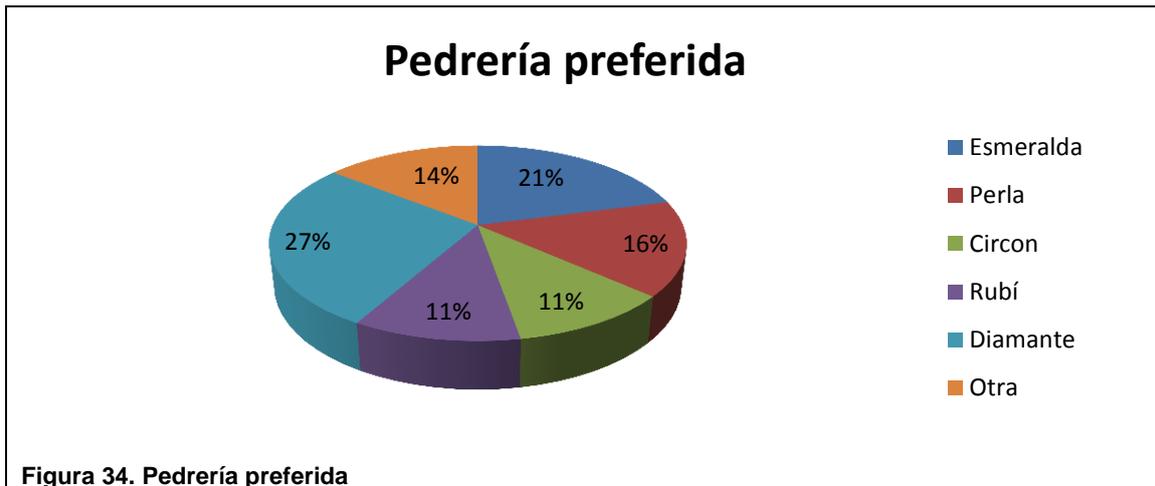


La frecuencia de compra es de una vez al año en el 52% de casos. El 24% responde otra alternativa al no existir una tendencia fija de compra. El 15% responde que lo hace cada seis meses aproximadamente.

- ¿Qué piedras prefiere que tengan sus joyas?

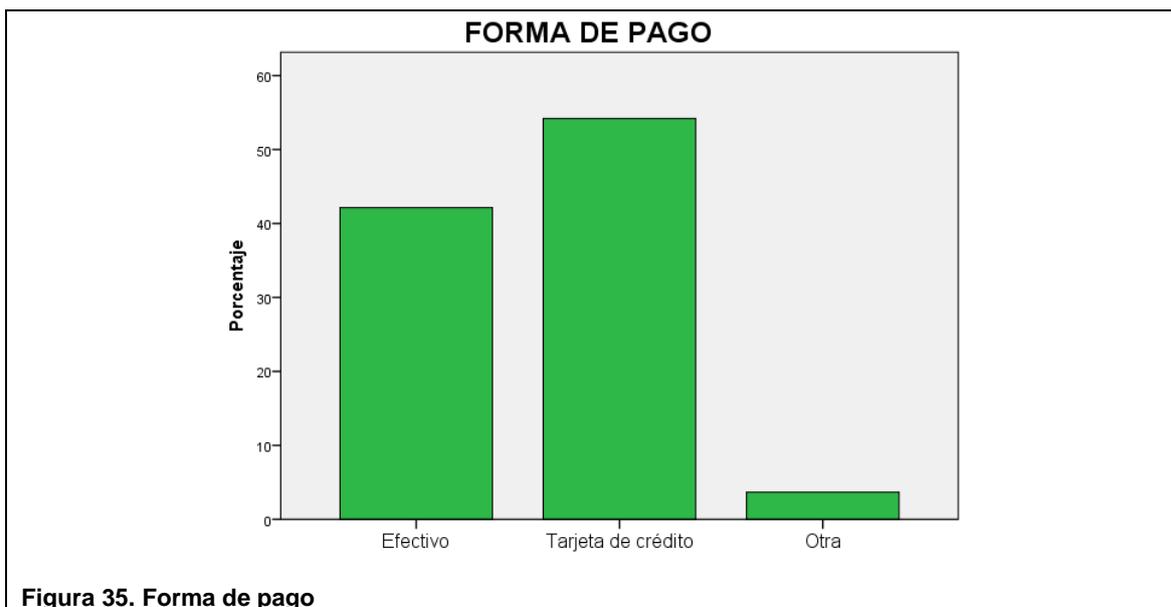
Tabla 34. Pedrería preferida

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Esmeralda	80	21%
Perla	60	16%
Circón	41	11%
Rubí	42	11%
Diamante	105	27%
Otra	55	14%
Total	383	100%

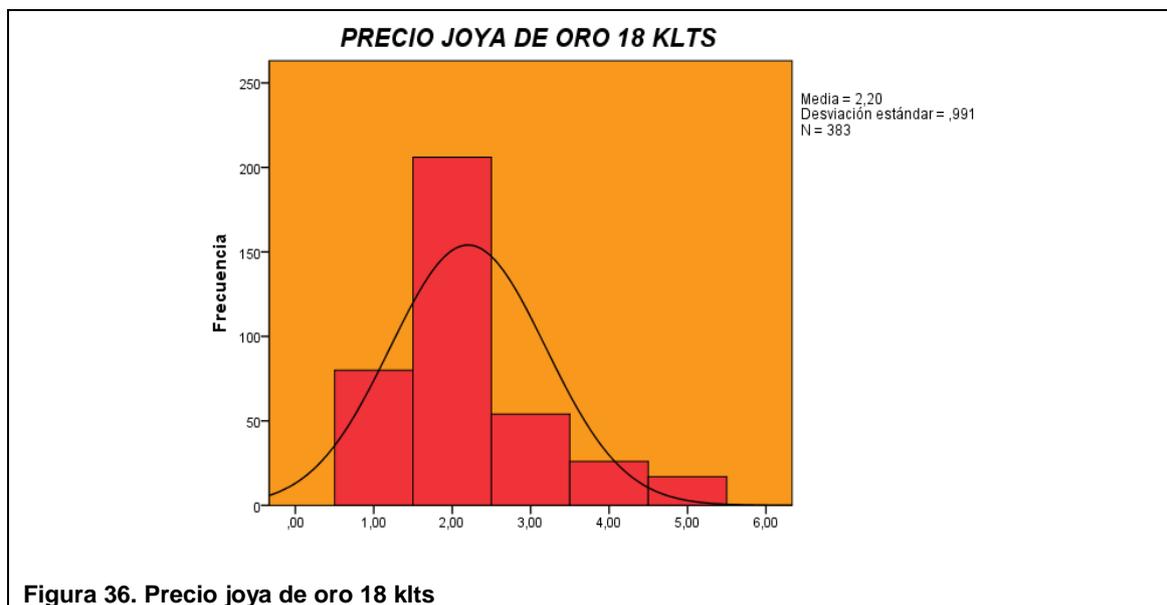


En cuanto a la pedrería preferida, el 21% señala a la esmeralda y el 27% al diamante. Porcentajes menores mencionan otras 14%, perla 16% y rubí 11%.

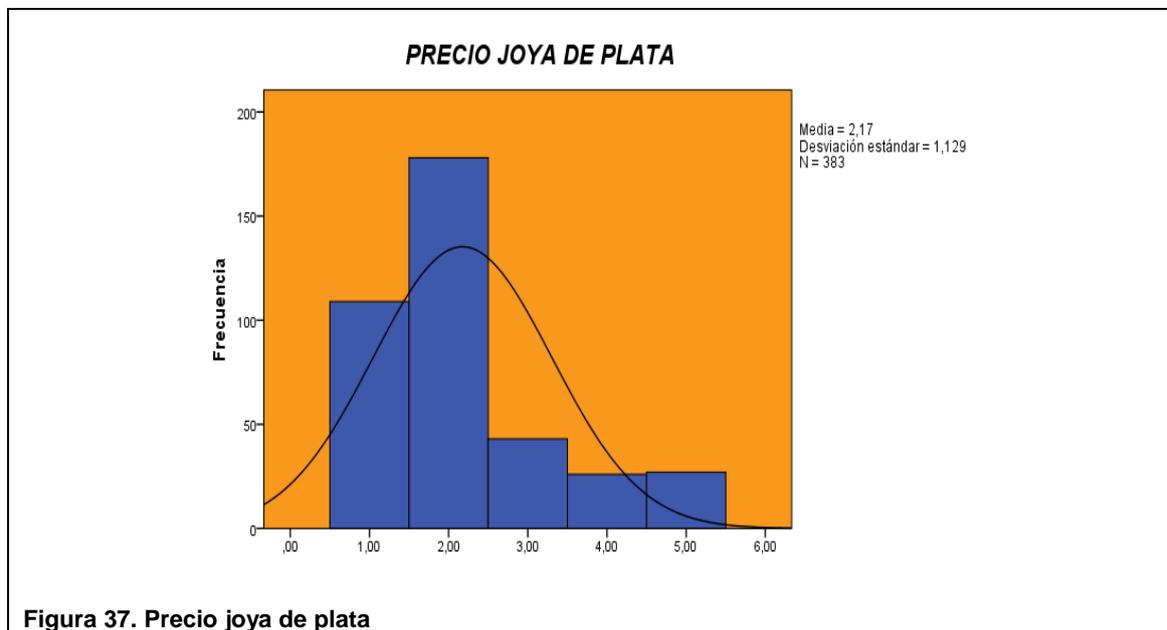
- ¿Cuál es su forma de pago al adquirir una joya?



- ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una joya de oro de 18kts?



- ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una joya de plata?

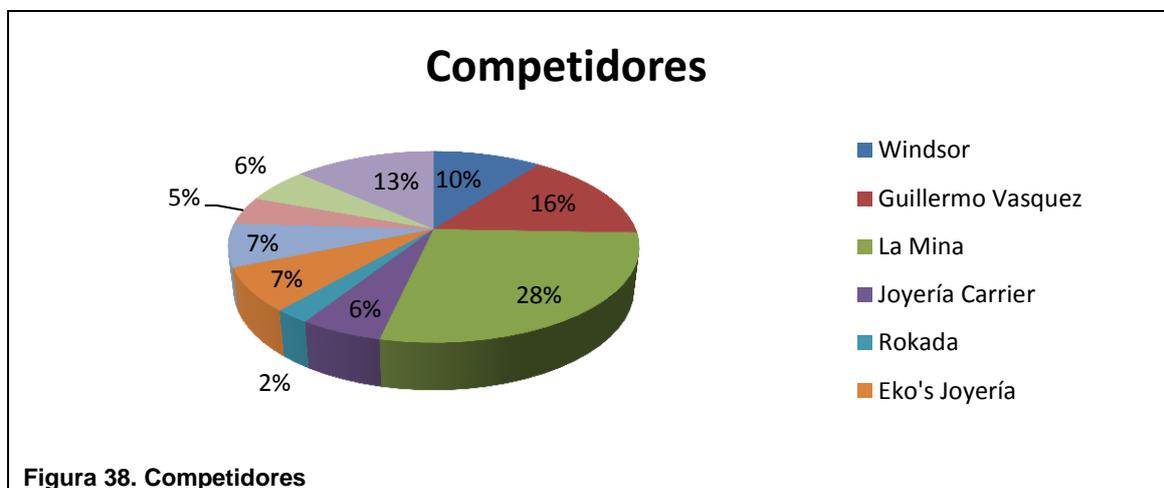


En cuanto al precio se determinó que las personas están dispuestas a pagar por una joya de oro de 18 klts entre \$100 a \$400 y por una joya de plata entre \$61 a \$110 con tarjeta de crédito en un 54,20% de los encuestados.

- ¿Qué joyerías en la ciudad de Quito usted conoce?

Tabla 35. Competidores

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Windsor	39	10%
Guillermo Vasquez	59	15%
La Mina	107	28%
Joyería Carrier	21	5%
Rokada	9	2%
Eko's Joyería	28	7%
Arte en oro	28	7%
Joyería Estrella	18	5%
Gema	23	6%
Otra	51	13%
Total	383	100%

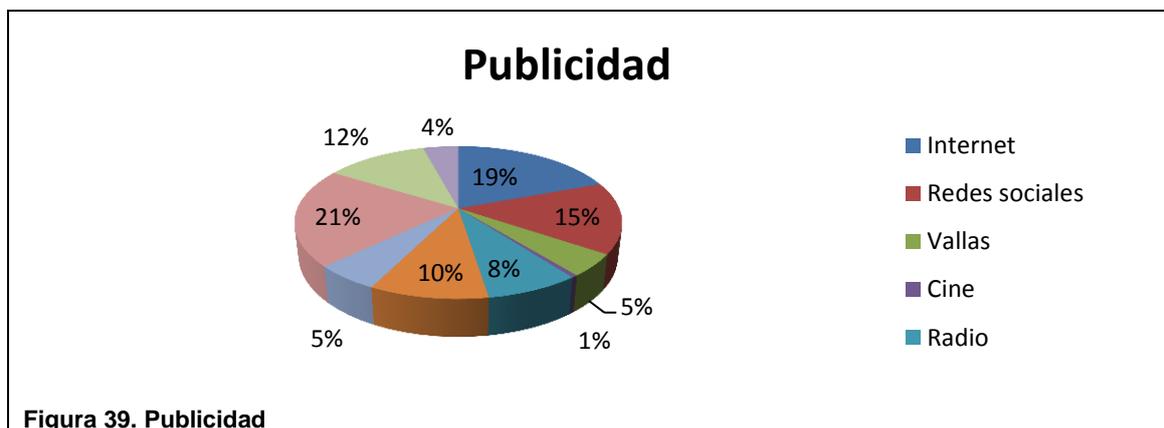


En cuanto a responder al objetivo de conocer el mercado se determinó que las joyerías con mayor posicionamiento en Quito son La Mina con un 28% y Guillermo Vásquez con un 16% siendo para Eko's Joyería una debilidad.

- ¿En qué medios publicitarios ha visto o escuchado promocionar joyas?

Tabla 36. Publicidad

Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
Internet	74	19%
Redes sociales	58	15%
Vallas	18	5%
Cine	2	1%
Radio	30	8%
Volantes	38	10%
Prensa	21	5%
Revistas	80	21%
Televisión	46	12%
Otro	16	4%
Total	383	100%

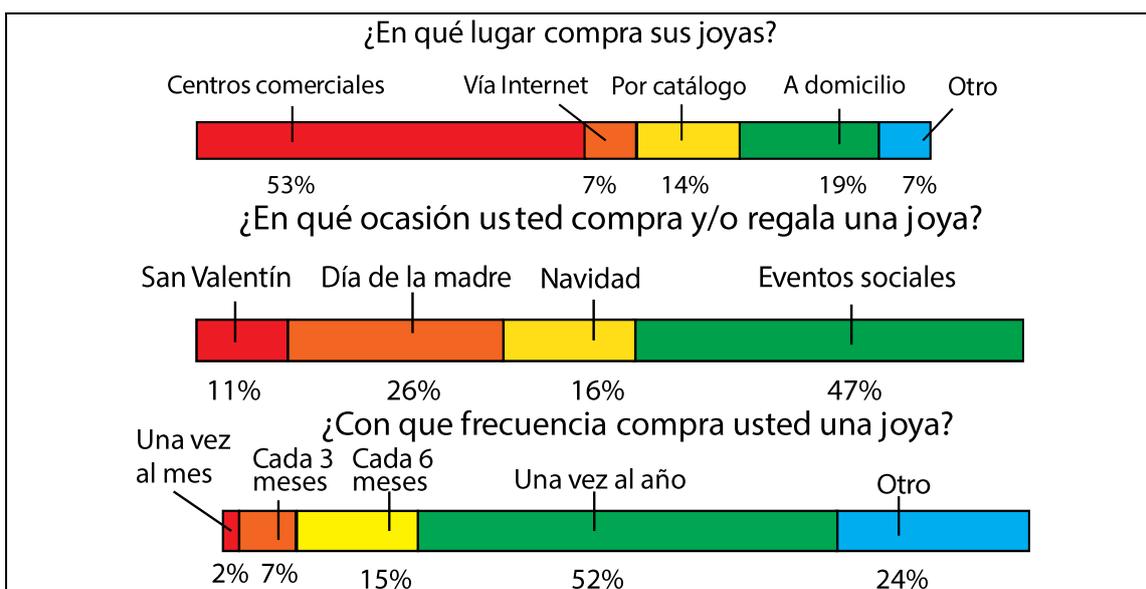
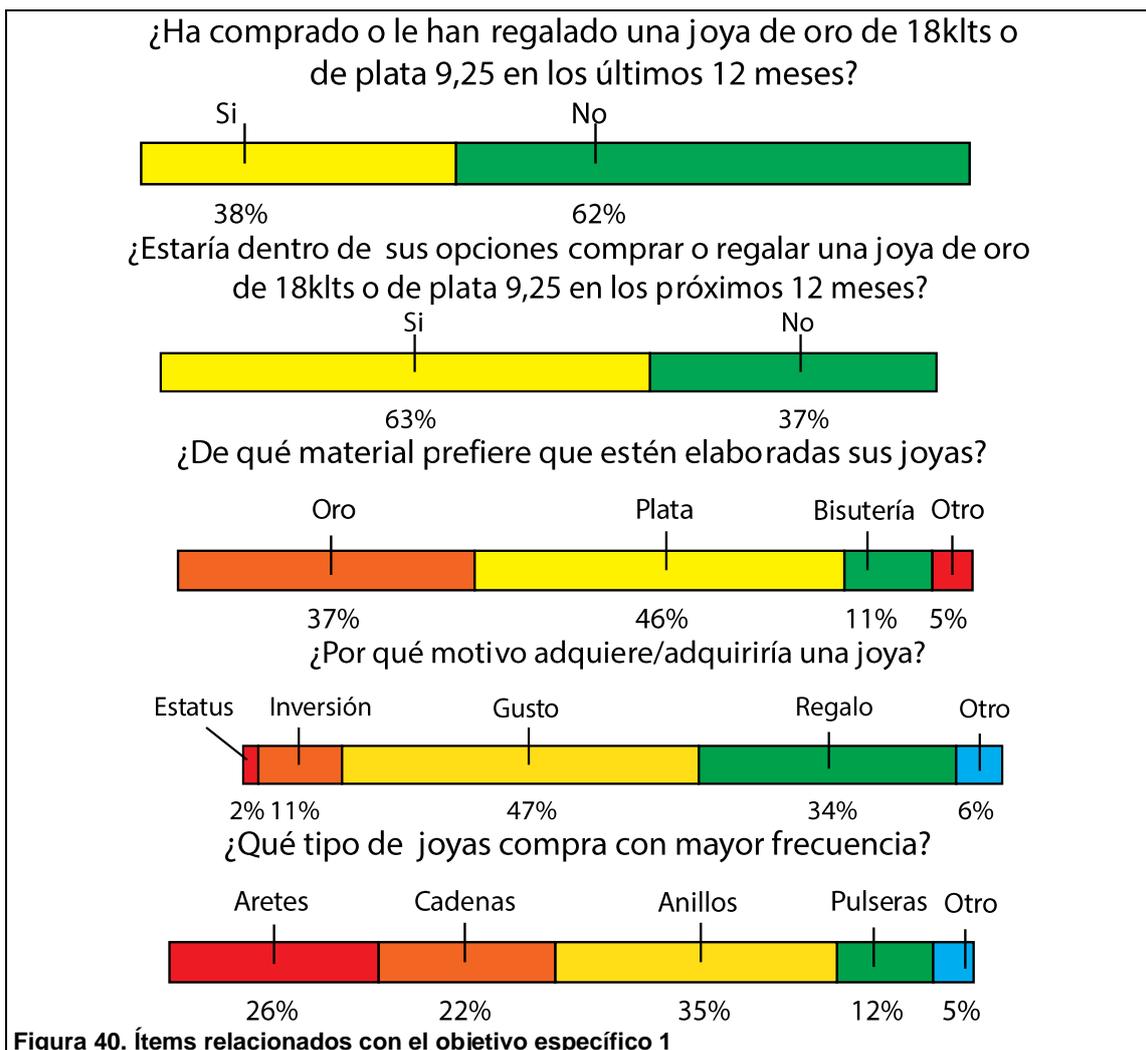


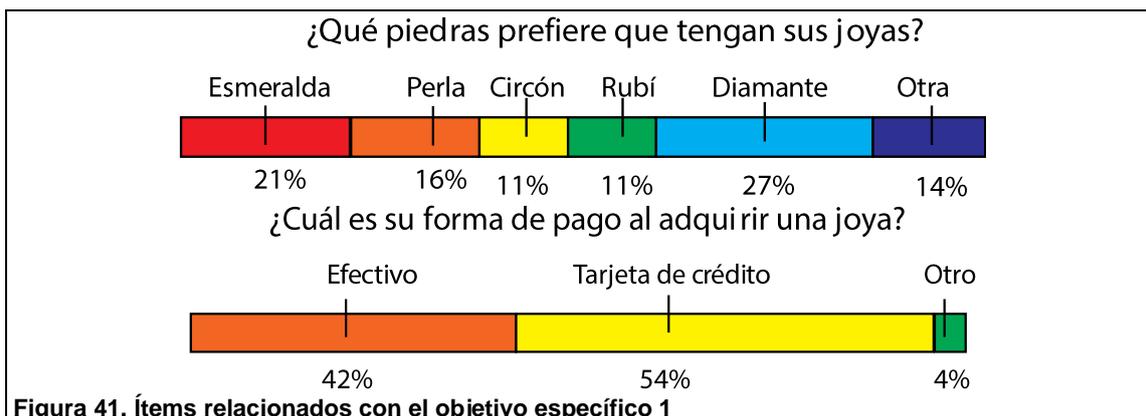
Se observa que los medios publicitarios como revistas con un 21% y el internet con un 19% son en donde se promocionan mayoritariamente las joyas.

2.3.2.1.6 Revisión de objetivos específicos según encuesta a clientes potenciales

Se tomaron en cuenta las preguntas que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos específicos:

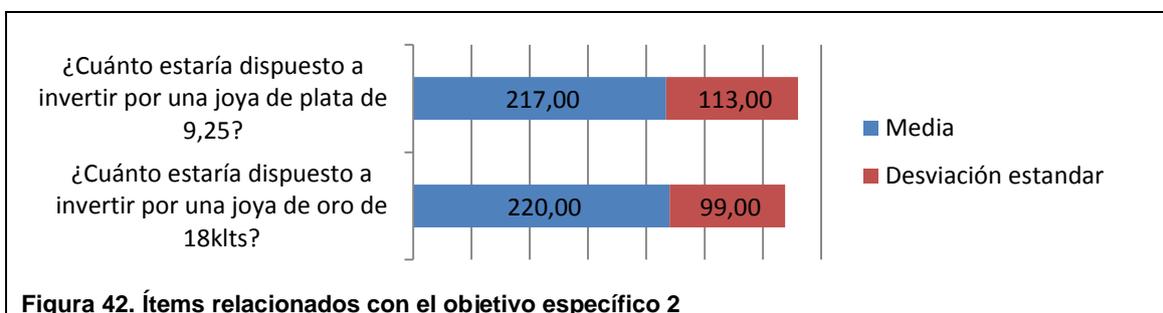
- Objetivo específico 1: Determinar el hábito de compra por las joyas de oro de 18klts y plata de 9,25





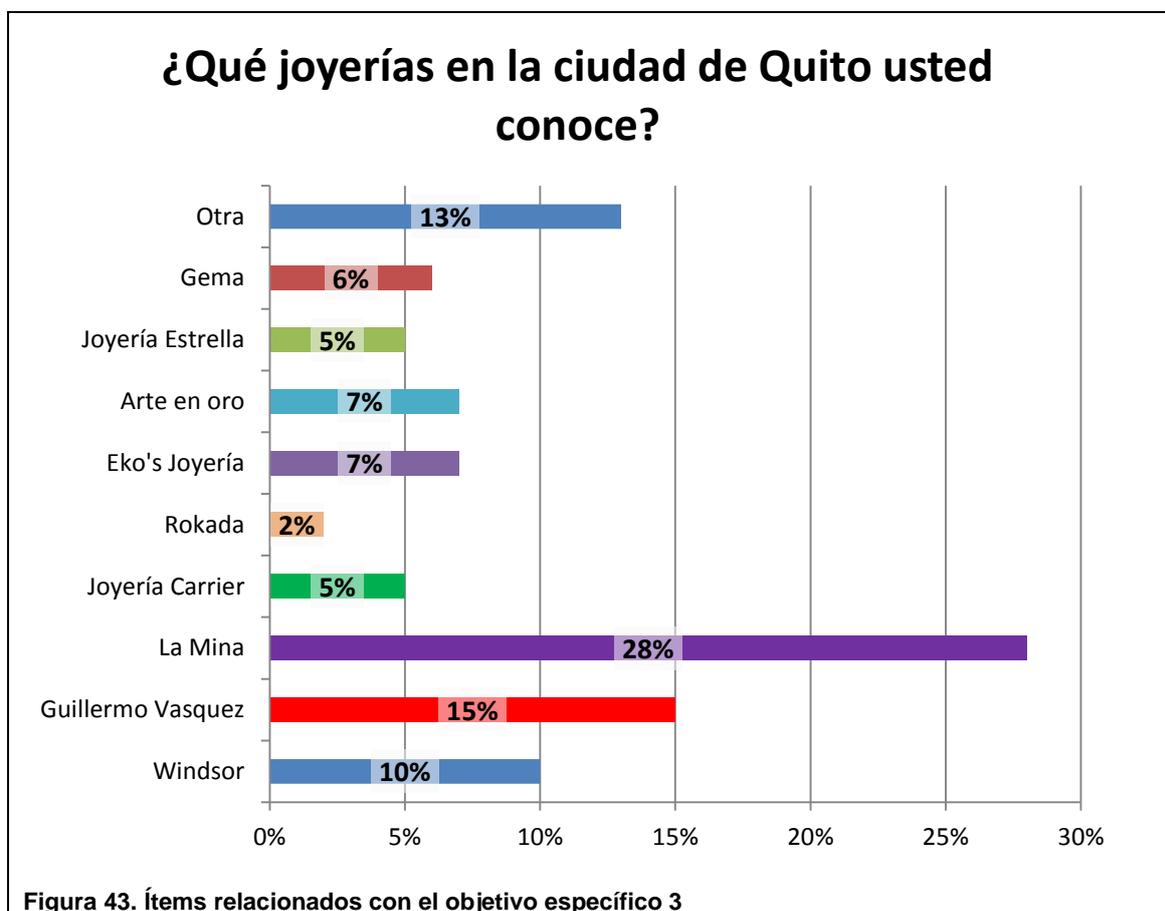
El hábito de compra de joyas de oro o plata se caracteriza por un mercado en el que la mayoría compra joyas anualmente, principalmente de oro y plata, por gusto propio o como regalo, preferentemente en centros comerciales, para eventos especiales o día de la madre.

- Objetivo específico 2: Determinar el precio en el que adquiere una joya de oro de 18kts y plata de 9,25



El valor promedio que se pagaría por una joya de plata de 9,25 es de 217 dólares, con una desviación de 113 dólares, lo que indica que el precio podría iniciar, dependiendo la joya desde los 104. En cuanto a la joya de oro de 18 kilates el precio promedio es de 220 con una desviación de 99 dólares, siendo el rango mínimo de 130 dólares. No obstante, otros factores pueden incrementar el precio de la joya, como el diseño, las incrustaciones, la calidad, entre otros aspectos.

- Objetivo específico 3: Conocer el entorno competitivo de la empresa



Las joyerías que muestran un mayor posicionamiento son La Mina y Guillermo Vásquez, lo que las posiciona como principales competidoras.

2.3.2.2 Determinación de las necesidades del mercado

De acuerdo a las encuestas se pudo determinar que las preferencias de consumo de los clientes respecto a joyería en oro y plata fina, se concentran en los siguientes aspectos:

- En general, las mujeres son más propensas para comprar joyas indistintamente de su edad, pero entre los 25 y 35 años, se ve un mayor interés en adquirir joyas para un futuro cercano

- La compra de joyería fina es poco frecuente, por tanto la mayoría de los encuestados compran joyas una vez al año.
- La mayoría de los encuestados tiene ingresos hasta de 1400 dólares, pero independientemente de sus ingresos, la gente está dispuesta a pagar entre 100 y 400 dólares por una joya de oro.
- Independientemente de sus ingresos la mayoría de los encuestados están dispuestos a pagar entre 20-60 dólares o entre 61-100 por joyas de plata.
- En general, la mayoría de los encuestados prefieren la plata. Sin embargo, se ve que los hombres entre 36 y 50 años, y las mujeres mayores de 50 prefieren el oro.
- El tipo de joya preferido por la mayoría de los encuestados son los anillos tanto de oro como de plata, y seguidos de cerca, están los aretes de plata.
- Indistintamente de la edad y el género, la mayoría de la gente busca la información a través de las revistas, el internet y las redes sociales.
- La mayoría de los compradores de joyas son el público femenino, de ellas, la mayoría adquiere joyas para eventos sociales y para el día de la madre.
- El lugar al que acude el mayor porcentaje de clientela es a los Centros Comerciales.
- La piedra preciosa más demandada es el diamante y la esmeralda.
- Para el 28% de los encuestados, la joyería más conocida es la Mina.
- El pago es principalmente a crédito y en segundo lugar en efectivo.

2.3.3 Análisis PESTEL

En este análisis se considerarán los factores externos políticos, económicos, sociales, tecnológicos y legales que influyan en la actividad económica tanto de la manufactura de joyas como su comercialización.

2.3.3.1 Factores Políticos

Se considera para el análisis los factores políticos relevantes en el Ecuador, sobre todo los correspondientes a los últimos años, considerando la proyección de los mismos cuando es posible.

- **Tendencias políticas**

El actual gobierno ha establecido, desde el 2008 a través de la Constitución de la República del Ecuador, una gobernanza pública de corte social, muy cercano a la izquierda, por lo que las decisiones estatales se han direccionado a mejorar la equidad y distribución de la riqueza, lo que si bien ha beneficiado a un gran número de PYMES, también ha establecido una serie de acciones que no han sido acogidas con agrado por otros sectores. El Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017 (SENPLADES, 2013). El comercio de joyas es afectado directamente por toda medida tomada ante el sector minero, sobre el cual se han establecido una serie de parámetros para proteger al medio ambiente, pero que también han ocasionado que las empresas extractoras cambien de procesos, y por otra parte, muchas de estas se han convertido en empresas públicas. Cabe mencionar en este punto a la Ley de Minería. Mediante esta ley la extracción del oro le compete directamente al Estado y por ende existe mayor control en la regulación de los precios de la materia prima lo que tiende a estabilizar el valor del oro y la plata y por ende, es una ventaja para la empresa al ser compradora de joyas.

- **Desarrollo del sector comercial y minero en el Ecuador**

El entorno político se compone de una serie de variables que pueden afectar o contribuir al sector empresarial y al sector minero, ambos importantes para el estudio puesto que si bien Eko's Joyería es netamente comercializadora, trabaja mediante la adquisición de joyas, por lo que cualquier medida que pueda impactar en los precios y distribución de oro, plata y piedras preciosas influye en la organización.

Desde el 2008 con la nueva constitución, el cambio en la matriz productiva propuesto por el gobierno se destinó a incentivar el crecimiento y desarrollo de las PYMES, por lo que diversas medidas como la apertura de créditos, el aumento en aranceles a importaciones, entre otros; buscaron incentivar el consumo local, sin embargo, en el último año la caída en los precios del petróleo llevó al gobierno a tomar una serie de medidas en la búsqueda de mantener la economía del país.

Este tipo de medidas ha tenido dos tipos de impacto. Por un lado, el incremento de impuestos o tasas, si bien no siempre afectan de forma directa a la inflación, pueden influir generando una expectativa errónea en la población, lo que ha invitado a considerar que los precios se han elevado en todos los bienes, no siendo necesariamente de esa manera, pero afectando la adquisición de bienes de lujo, en los que se encuentra la joyería fina en oro y plata.

Por otra parte, el Plan Nacional del Buen Vivir ha adoptado una serie de políticas estratégicas para el cambio en la matriz productiva. En la política 11.2 del Plan Nacional de Buen Vivir 2013-2017 (SENPLADES, 2013) se menciona “Industrializar la actividad minera como eje de la transformación de la matriz productiva, en el marco de la gestión estratégica, sostenible, eficiente, soberana, socialmente justa y ambientalmente sustentable”, de la cual se derivan varias estrategias como el impulso a las empresas públicas mineras, el apoyo a la industria metalúrgica de oro, plata, entre otras y Regularizar la minería informal y capacitar a mineros artesanales. Toda estas medidas tendrán a futuro un impacto directo en la mejora de la calidad de materias primas y productos artesanales, siendo beneficioso para Eko’s Joyería.

- **Aprobación / desaprobación presidencial**

Otro aspecto político a considerarse es el aumento en la inestabilidad del gobierno. De acuerdo con CEDATOS los índices de desaprobación han aumentado mientras que en contraparte, la aprobación presidencial ha disminuido:

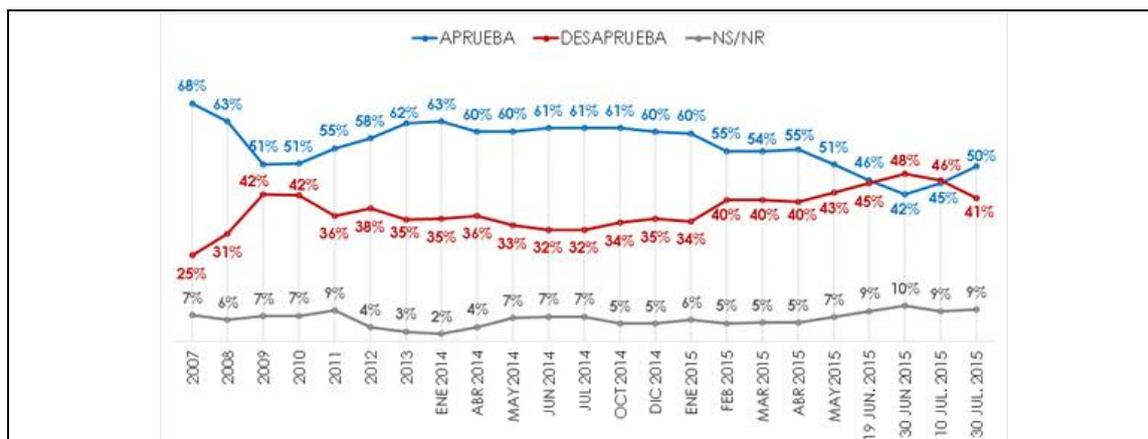


Figura 44. Índices de aprobación y desaprobación a la gestión presidencial
Tomado de: (CEDATOS, 2015)

Este indicador refleja un aumento en la desconfianza de la sociedad hacia el estado. Este tipo de situaciones lleva al entorno empresarial a tomar posturas defensivas, disminuyendo la inversión hasta proveer que existirá estabilidad política, pues esta influye en la estabilidad económica. En este sentido el escenario político actual en el primer semestre del 2015 tiene un impacto negativo para el sector comercial.

2.3.3.2 Factores Económicos

- PIB

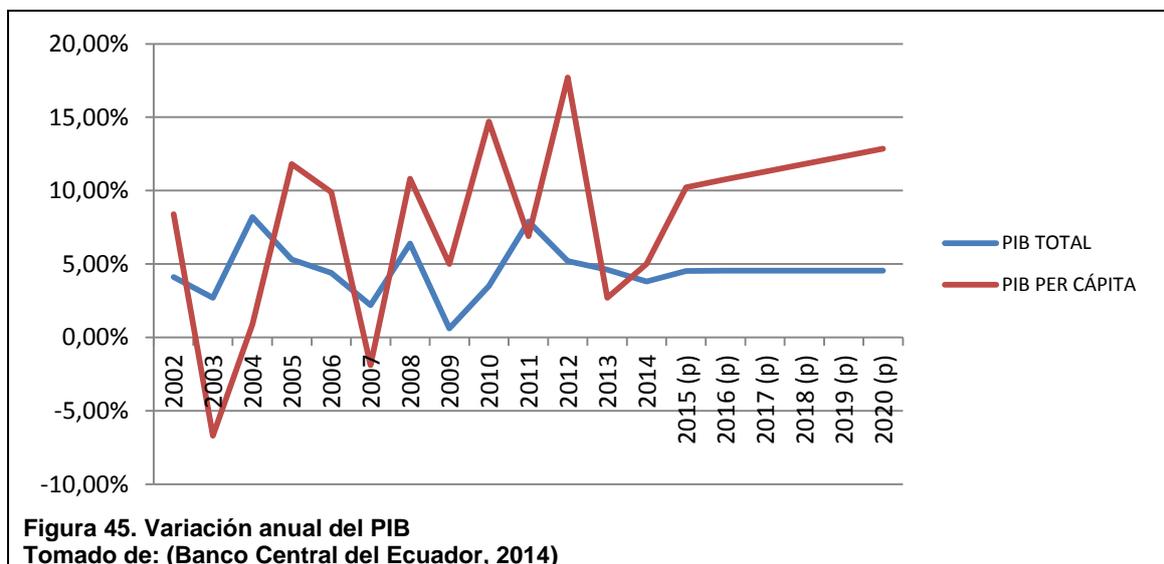
El Producto Interno Bruto del país ha tenido incrementos sobre el 3% en casi todos los últimos años, lo cual ha sido positivo:

Tabla 37. Variación anual del PIB

AÑO	PIB TOTAL	PIB PER CÁPITA
2002	4,1%	8,4%
2003	2,7%	-6,7%
2004	8,2%	0,9%
2005	5,3%	11,8%
2006	4,4%	9,9%
2007	2,2%	-1,9%
2008	6,4%	10,8%
2009	0,6%	5,0%
2010	3,5%	14,7%
2011	7,9%	6,9%
2012	5,2%	17,7%
2013	4,6%	2,7%
2014	3,8%	5,0%
2015 (p)	4,53%	10,23%

AÑO	PIB TOTAL	PIB PER CÁPITA
2016 (p)	4,54%	10,76%
2017 (p)	4,54%	11,28%
2018 (p)	4,54%	11,81%
2019 (p)	4,54%	12,33%
2020 (p)	4,54%	12,86%

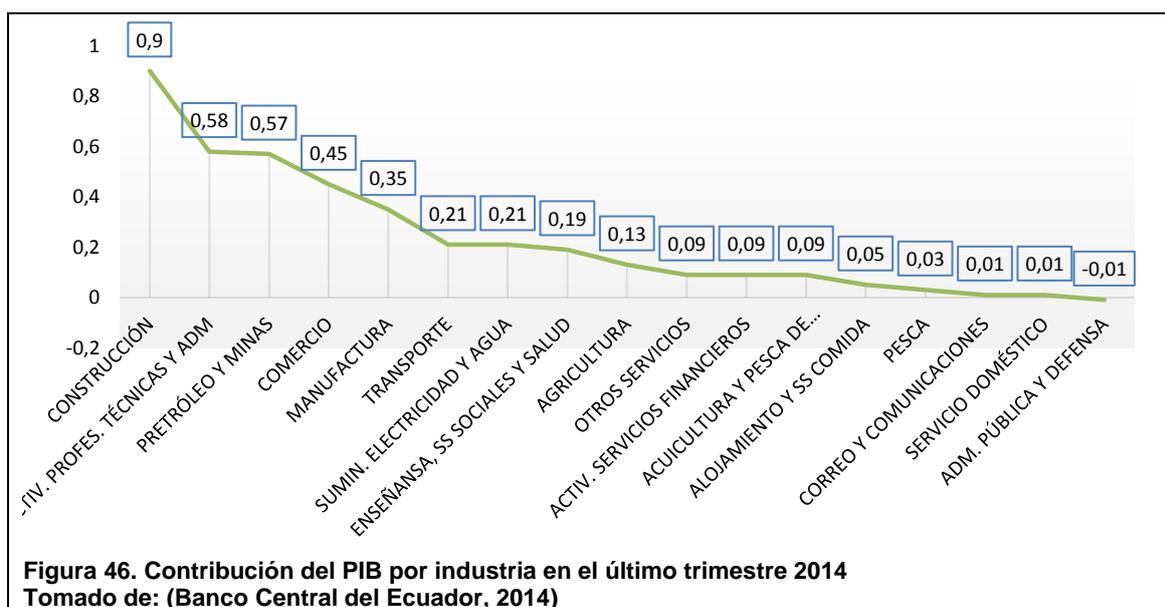
Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2014)



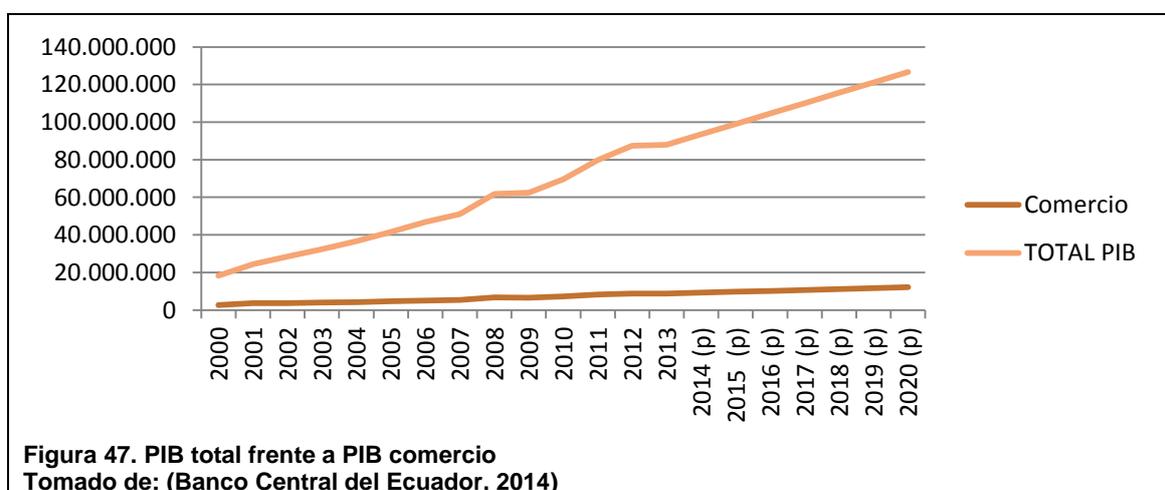
Respecto del PIB total, el año 2004 fue el de mayor crecimiento respecto al inmediato anterior (8,2%), el año 2011 también tuvo un incremento importante (7,9%), así como el 2008 (6,4%); si bien el resto de años también fue positiva la variación, pero su impacto fue menor respecto de los 3 citados. El año que el país tuvo menor crecimiento económico fue el 2009 con menos del 1%. Los datos proyectados posicionan el PIB en 4.54% para los años siguientes.

En cuanto al crecimiento per cápita, la variación ha fluctuado de forma más acentuada que en el caso del PIB total, resaltando al 2012 (17,7%), 2010 (14,7%) y 2005 (11,8%) como años de mayor crecimiento. Las proyecciones ubican al PIB per Cápita en 10.23% en el 2015 elevándose a 12.86% al 2020.

La contribución al crecimiento del PIB por cada industria, durante el último trimestre del 2014, refleja que comercio y manufactura se posicionan como cuartas y quintas industrias en aportación, luego de Construcción, Actividades profesionales y Petróleo.



Desde el año 2011 que fue un referente alto, el país ha venido reduciendo la velocidad de crecimiento de la economía, hasta menos de la mitad en el año 2014, e incluso según proyecciones para el presente año se prevé un crecimiento de la mitad del año anterior. Esto implica una tendencia que ha tomado el país de disminuir notablemente su crecimiento en los últimos años, y que seguramente va a seguir ocurriendo, uno de los motivos es sin duda el hecho de que uno de los principales pilares, que fue el precio del petróleo, ha disminuido considerablemente, afectando al consumo interno, no solo en el ámbito público, sino en general de toda la economía.



Al observar el PIB en comercio frente al PIB total se observa que, si bien ambos han crecido constantemente, su ritmo de aumento no es el mismo, de modo que su contribución al PIB total ha disminuido, no obstante, los datos están proyectados sobre la base de un aumento en los precios del petróleo que se mantuvo hasta el año 2013 aproximadamente, por lo que los datos a partir del 2015 se reducirían de una forma no lineal respecto a años anteriores, por la disminución en el PIB petrolero.

- Inflación

En la última década la inflación ha bajado para mantenerse en porcentajes inferiores al 10%, y en varios casos al 5%, como se presenta a continuación:

Tabla 38. Inflación anual

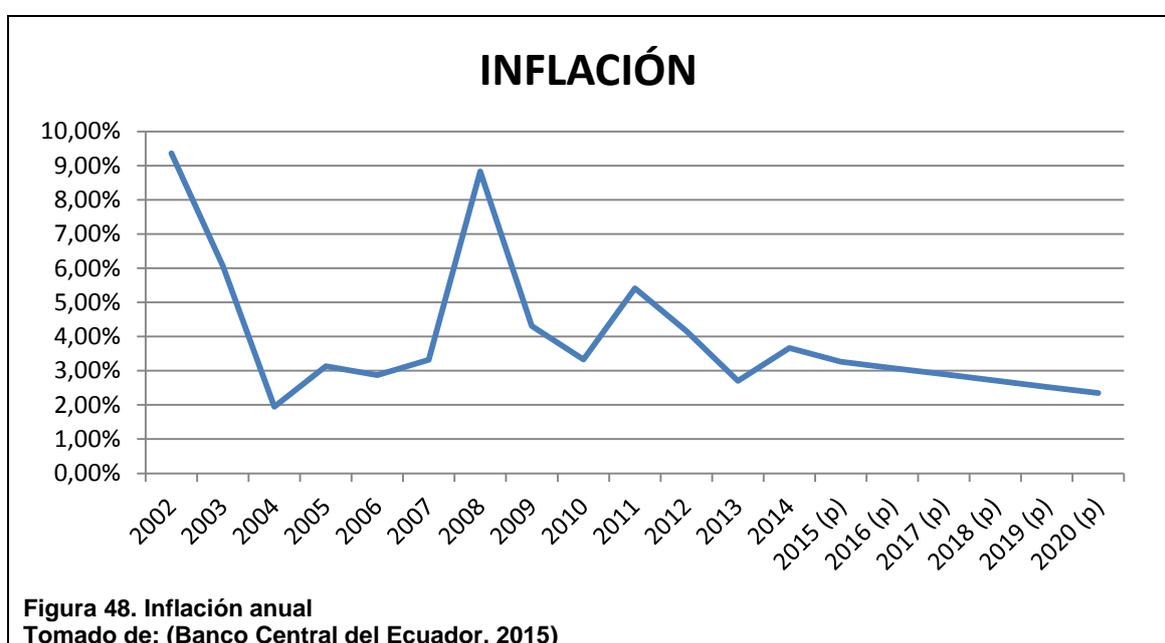
AÑO	INFLACIÓN	VARIACIÓN
2002	9,36%	
2003	6,07%	-35,1%
2004	1,95%	-67,9%
2005	3,13%	60,5%
2006	2,87%	-8,3%
2007	3,32%	15,7%
2008	8,83%	166,0%
2009	4,31%	-51,2%
2010	3,33%	-22,7%
2011	5,41%	62,5%
2012	4,16%	-23,1%
2013	2,70%	-35,1%
2014	3,67%	35,9%
2015 (p)	3,26%	-11,11%
2016 (p)	3,08%	-5,63%
2017 (p)	2,90%	-5,96%
2018 (p)	2,71%	-6,34%
2019 (p)	2,53%	-6,77%
2020 (p)	2,34%	-7,26%

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Mientras que en el año 2002 se tenía un porcentaje anual cercano al 10%, en 2014 ese porcentaje fue inferior al 4%, registrando en general una baja del 60% en el indicador. Los años que resaltan en la serie presentada son: 2008 con una inflación sobre el 8%, 2003 sobre el 6%, 2011 sobre el 5%; en cambio los porcentajes más bajos se registraron en 2004 (1,95%), 2013 (2,7%) y 2006

(2,87%). Los datos proyectados sugieren una disminución en la inflación en los años siguientes, con un valor de 3.26% al término del 2015 para llegar a 2.34% durante el 2020.

La gráfica muestra una tendencia que parte de un valor alto para bajar paulatinamente, y luego sube para repetir la serie pero en menor intensidad cada vez. En los años proyectados la tendencia apunta a una disminución paulatina.



Otro análisis de este indicador se lo realiza por sector de la economía, en donde el sector industrial ha tenido un incremento del 66% para el año 2014 respecto del 2013; sin embargo, el índice de este sector es más bajo que el promedio general. Si bien la inflación se ha reducido a partir del 2008, con una leve elevación en el 2011, entre el 2013 y 2014 aumentó, lo que podría llevar igualmente a un aumento en los precios, tanto para el productor orfebre, como para Eko's Joyería.

- Tasas activas y pasivas

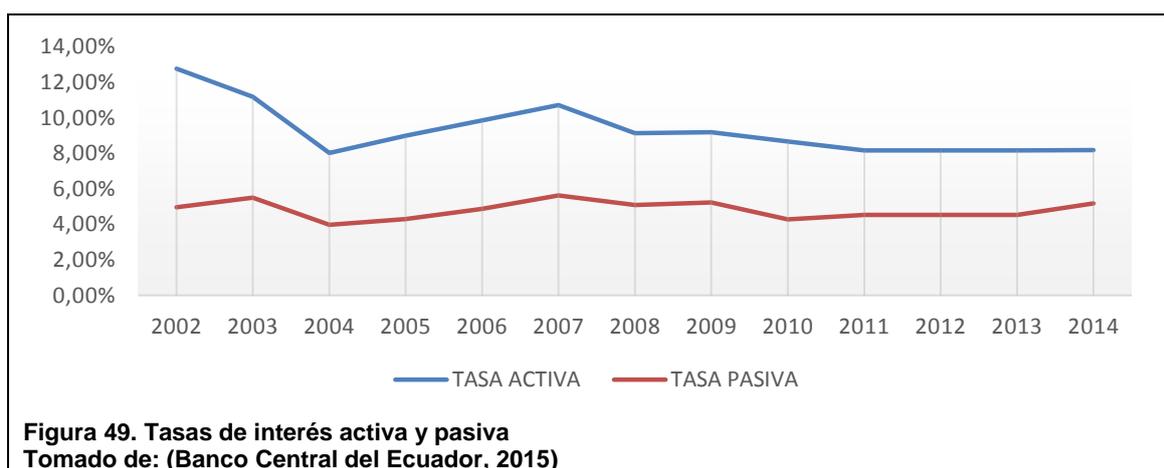
Desde la dolarización, las tasas de interés bajaron notablemente, y desde el año 2002 han tenido algunos ajustes, sobre todo en la activa, como se muestra en el siguiente cuadro:

Tabla 39. Tasas de interés activa y pasiva

AÑO	TASA ACTIVA	TASA PASIVA
2002	12,77%	4,97%
2003	11,19%	5,51%
2004	8,03%	3,97%
2005	8,99%	4,30%
2006	9,86%	4,87%
2007	10,72%	5,64%
2008	9,14%	5,09%
2009	9,19%	5,24%
2010	8,68%	4,28%
2011	8,17%	4,53%
2012	8,17%	4,53%
2013	8,17%	4,53%
2014	8,19%	5,18%

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)

Cabe notar que estos valores no se proyectan al tratarse de tasas que pueden ser establecidas por el gobierno y no responder a una tendencia histórica.



La tasa activa referencial fue algo menor al 13% en el año 2002, pero bajó un 36% para fijarse en 8,19% en el 2014. Desde el año 2005 al 2007 se experimentó incrementos anuales de la tasa activa, sin embargo han primado

los decrementos mediante medidas de control desde el gobierno central, con el fin de motivar el crédito, especialmente productivo. Por su parte la tasa de interés pasiva, ha registrado un incremento del 4% desde el 2002 (4,97%) hasta el 2014 (5,18%), pero a pesar de esto la tasa ha tenido un mayor valor en 3 períodos de la serie presentada, como son 2007 (5,6%), 2003 (5,5%) y 2009 (5,24%). También esta tasa de interés ha sido regulada con el fin de fomentar el ahorro en el sistema financiero.

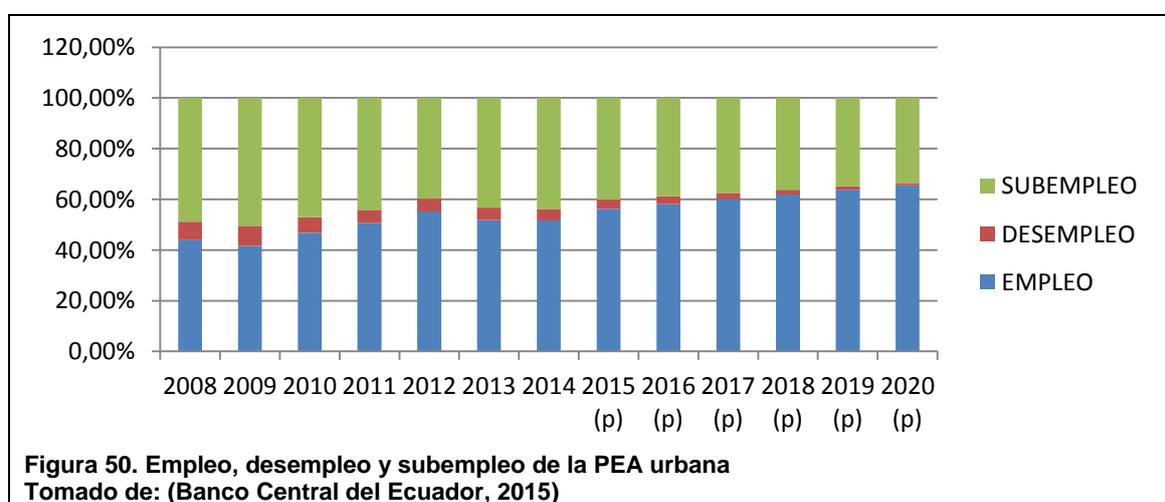
- Empleo y desempleo

Para analizar el empleo, se parte de datos publicados por el Banco Central del Ecuador sobre empleo de la Población Económicamente Activa (PEA) urbana:

Tabla 40. Empleo, desempleo y subempleo de la PEA urbana

AÑO	EMPLEO	DESEMPLEO	SUBEMPLEO
2008	43,9%	7,3%	48,8%
2009	41,6%	7,9%	50,5%
2010	46,8%	6,1%	47,1%
2011	50,7%	5,1%	44,2%
2012	55,2%	5,0%	39,8%
2013	51,8%	4,9%	43,3%
2014	51,7%	4,5%	43,8%
2015 (p)	56,27%	3,61%	40,11%
2016 (p)	58,14%	3,06%	38,80%
2017 (p)	60,00%	2,51%	37,49%
2018 (p)	61,86%	1,95%	36,18%
2019 (p)	63,73%	1,40%	34,87%
2020 (p)	65,59%	0,85%	33,56%

Tomado de: (Banco Central del Ecuador, 2015)



El empleo ha tenido una evolución positiva en los años proyectados, pasando del 44% en 2008 a 52% en 2014, es decir un incremento del 18%. Esta variación indica que hay una porción mayor de personas que tienen un empleo fijo, respecto a la situación del 2008. Es importante indicar que el año 2012 fue el que mayor número de personas empleadas registró, llegando al 55% de la PEA urbana, mientras que el 2009 fue el que menor empleo fijo registra en la serie (41,6%). Las cifras del desempleo muestran una tendencia a la baja en la serie presentada, registrando una variación de casi un 40% de disminución entre la tasa del año 2008 y la del 2014. Los datos proyectados muestran que para el 2020 el empleo se posicionará en 65.59% y el desempleo se reduciría a un 0.85%.

En general la situación del empleo ha mejorado en el país hasta el año 2014, se esperaría que la tendencia continúe; sin embargo, la desaceleración de la economía, medida por la variación del PIB, los efectos de otros temas macroeconómicos como la baja de precios del petróleo, e incluso medidas tomadas respecto de aranceles y cupos de importación, podrían incidir en una baja del empleo a nivel de la industria de manufactura y comercio para los siguientes años.

- Índice de Precios al Consumidor

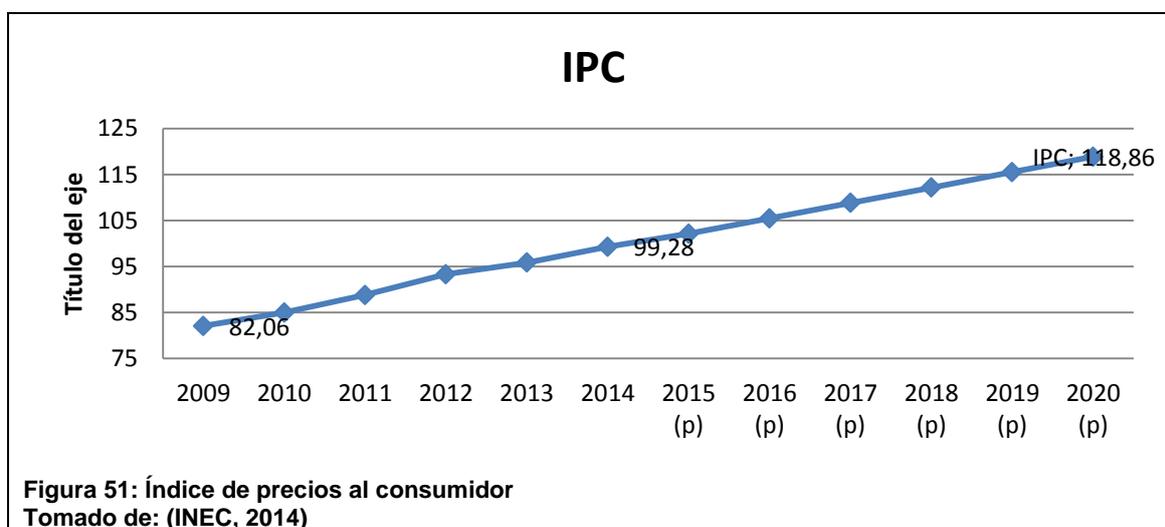
El índice de precios al consumidor es la medida que más se usa para establecer la inflación, en el cual se mide el nivel general de los precios de los artículos (bienes y servicios).

Cabe anotar que a partir de enero de 2015, el INEC realizó el cambio de año base del Índice de Precios al Consumidor, quedando como año base el 2014, esto con el fin de actualizar los productos que componen la canasta del Índice de Precios al Consumidor.

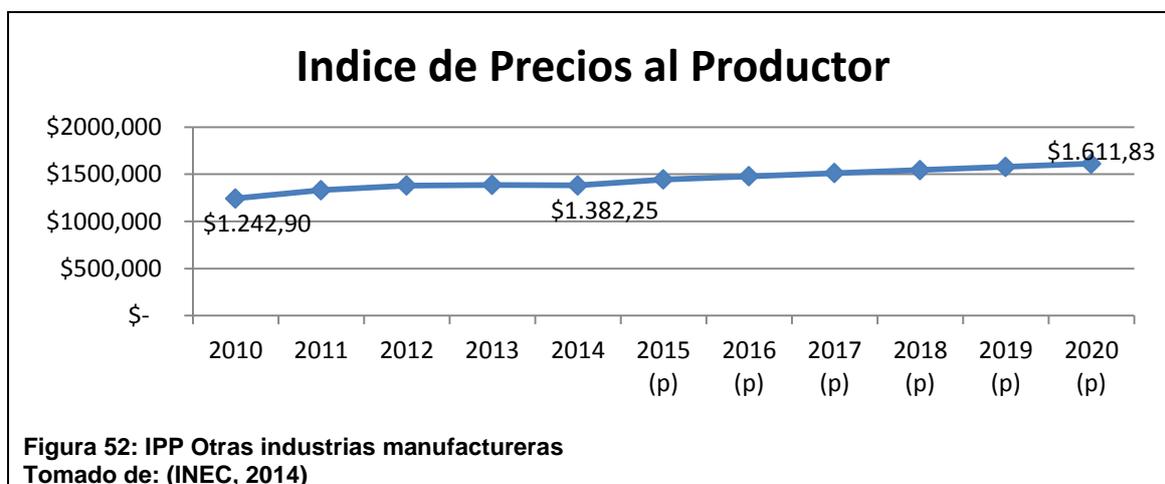
Tabla 41. Índice de Precios al Consumidor

Año	IPC
2009	82,06
2010	84,97
2011	88,77
2012	93,30
2013	95,84
2014	99,28
2015 (p)	102,11
2016 (p)	105,46
2017 (p)	108,81
2018 (p)	112,16
2019 (p)	115,51
2020 (p)	118,86

Tomado de: (INEC, 2014)



Como se observa en la gráfica el índice de precios al consumidor se ha elevado continuamente por los últimos años, de un valor de 82.06 en el 2009 a 99.28 al 2014, con una proyección que lo ubica en el año 2020 en 118.86.

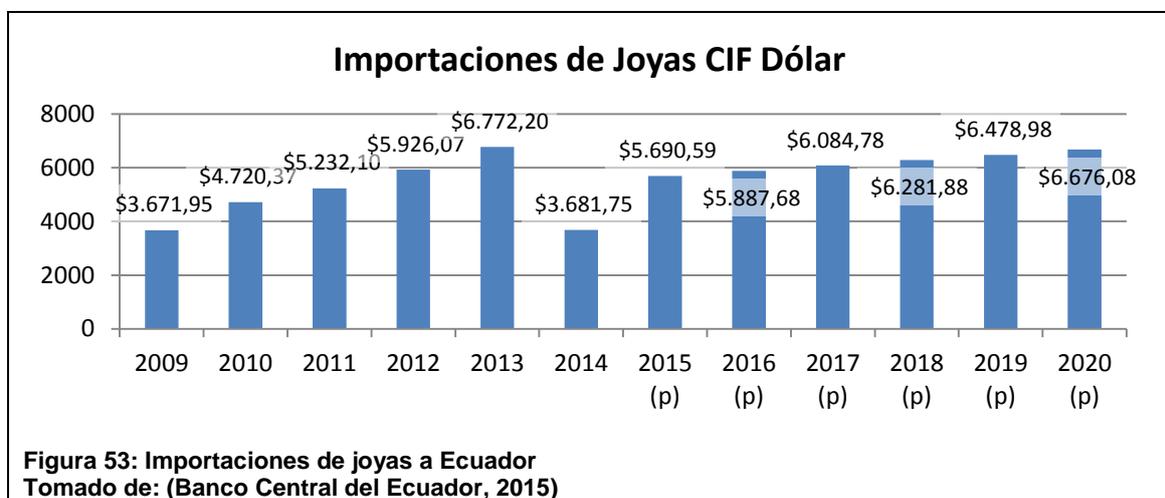


En cuanto al índice de precios al productor se tiene una variación menor que en el IPC, elevándose de 1.242,90 en 2010 a \$1.382,25 en el 2014, y proyectado en 1.611,83 para el año 2020.

Se observa que el IPC se eleva con una pendiente mayor que el IPP, lo que indicaría que la rentabilidad para la industria productora estaría en aumento, puesto que el precio para el productor se eleva en menor medida, dejando una rentabilidad más alta frente al precio de mercado.

Se debe considerar también que según el último informe, el INEC explica que los alimentos constituyen el 30,10% de los artículos del IPC y representan el 25% de la ponderación del índice; por ser este sector sensible a cambios externos inmediatos como fenómenos climáticos, entre otros, suelen presentar perturbaciones en el IPC a nivel general según INEC (2014).

- Importaciones

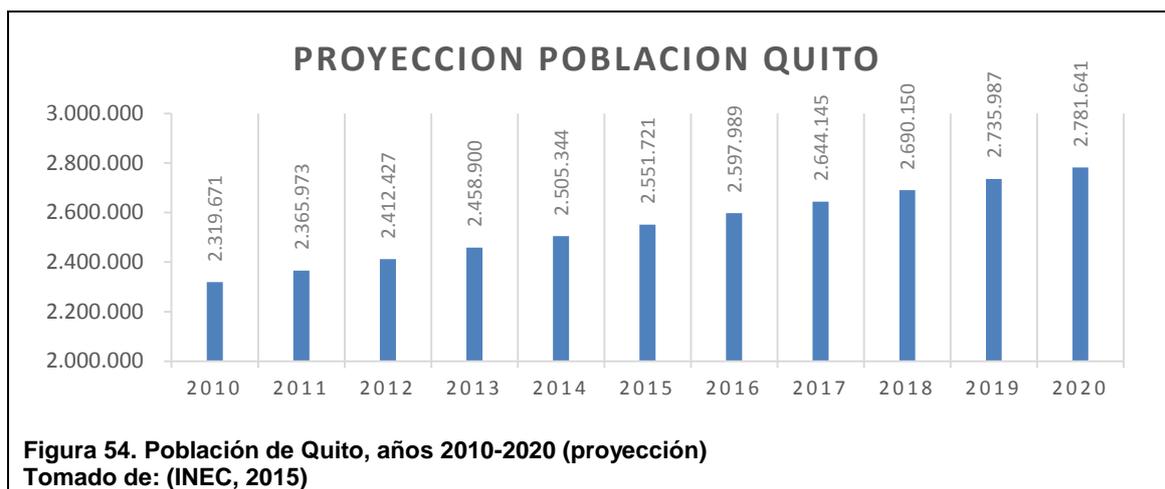


De acuerdo a lo ya informado, la restricción a las importaciones y la imposición de salvaguardias, ha reflejado una disminución de las importaciones de joyas, siendo el año 2014, según figura 2.16, uno de los más bajos, situación que se debe aprovechar en la matriz productiva, incentivando a la creación de nuestra propia joya, sin embargo la proyección muestra un aumento en los años siguientes, pero que se mantiene por debajo de los \$ 7.000 CIF dólar. Cabe

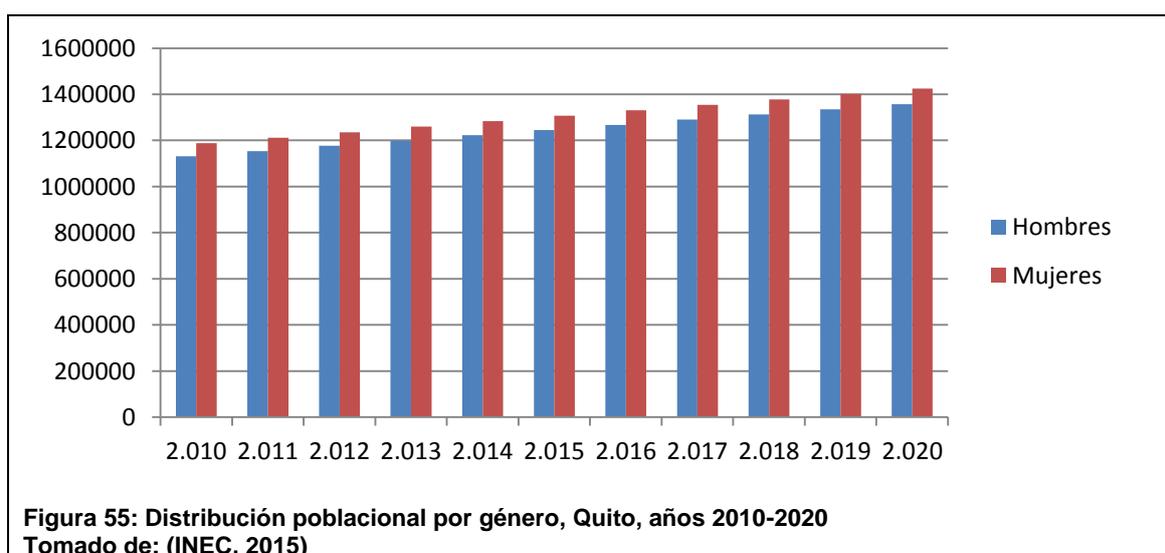
resaltar que el país del cual se importa más joyas es de Colombia, aprovechando su cercanía y ser miembro de la CAN.

2.3.3.3 Factores Sociales, Demográficos y culturales

- Crecimiento poblacional



De acuerdo a las proyecciones poblacionales emitidas por el INEC el cantón Quito para el 2020 se convertirá en el más poblado del país llegando a 2.781.641 habitantes siendo una oportunidad de crecimiento de clientes para la empresa.



Se observa que la distribución de la población es bastante estable, con cerca del 48% de hombres frente a un 52% de mujeres. La distribución por género es bastante similar, no obstante se debe considerar que una mayoría de joyas es comprada o va destinada a ser utilizada por la mujer, siendo un target primario en este negocio.

- Educación

En relación al nivel de instrucción se observa como el porcentaje de mayor población, a la que tiene estudios primarios, en un 42%, seguida de la enseñanza secundaria en un 22%, por último la educación superior abarca un 10% de la población.

Tabla 42. Nivel de instrucción

Categorías	Casos	%
Ninguno	776,413	7
Alfabetización	48,045	0
Primario	4,530,382	42
Secundario	2,423,773	22
Educación Básica	928,678	9
Educación Media	145,410	1
Ciclo Post Bachillerato	61,765	1
Superior	1,052,067	10
Postgrado	19,373	0
Ignora	833,842	8
Total	10,819,748	100

Tomado de: (INEC, 2010)

- Población económicamente activa PEA

Por población económicamente activa se entiende al indicador que expresa la cantidad de personas que se han integrado al mercado de trabajo. De acuerdo al INEC (2014) la Población Económicamente Activa en Quito se estructura de la siguiente manera:

- El 70,52% de la población total está en edad de trabajar.
- El 63.03% de la población en edad de trabajar se encuentra económicamente activa.

- El 95.46% de la población económicamente activa tiene empleo.

Porcentajes altos de PEA indican que existe una gran cantidad de personas que tienen ingresos y por ende, que pueden ser clientes potenciales.

- Comportamiento del consumidor

EL comportamiento del consumidor puede entenderse como la tendencia en los hábitos de compra de la sociedad, y que sirve como indicador para saber cómo se está distribuyendo el gasto familiar. De acuerdo a la investigación “Nueva Ruta de Consumo en Ecuador” (Grupo Investigación Ekos Negocios, 2012) se tienen los siguientes indicadores de consumo:

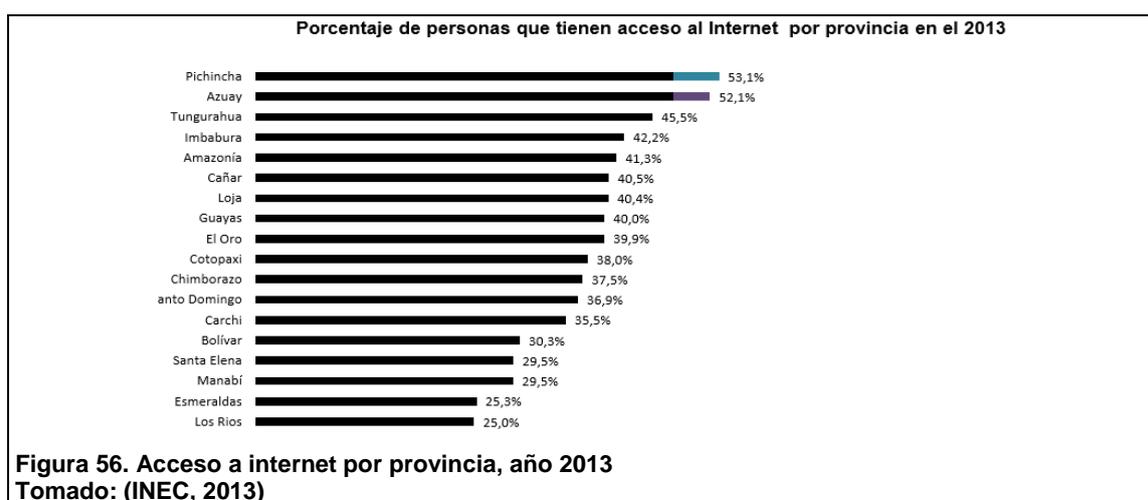
- El consumo extra en los hogares ecuatorianos, destinado a bienes de vanguardia, entretenimiento, entre otros; oscila entre el 42.27% y el 55.91% del total de ingresos, lo que indica que casi la mitad de ingresos se gastan en todo tipo de bienes, entre los que se encuentra la joyería.
- El 52% de la población de clase media gasta entre USD 50 y 150 dólares mensuales en vestimenta. La joyería no es un gasto fijo mensual pero generalmente es un gasto ocasional alto que complementa el look, pudiendo tomar como referencia esta cantidad de gasto.
- La asistencia a Centros Comerciales para la compra de vestimenta es el 86% en hogares del estrato socioeconómico A (más alto) y del 14% en hogares del estrato C (Clase media). Este aspecto es importante puesto que la compra de joyería puede ser frecuentemente por la necesidad de contar con complementos para la vestimenta, y por otro lado, al conocer que mercado compra frecuentemente en centros comerciales se facilita la segmentación.

2.3.3.4 Factores Tecnológicos

Los avances tecnológicos de la última década, sobre todo en el campo de las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación), ha facilitado y agilitado en gran medida la gestión administrativa y operativa en las empresas. Por otro lado, la utilización de tecnologías ha abierto nuevas alternativas para la comunicación con los clientes, sin embargo, una de las amenazas que se presenta es la posibilidad de que la empresa no se mantenga al ritmo de los avances tecnológicos, por la falta de capacitación en este sentido.

Según datos del INEC el acceso a internet a nivel global ha alcanzado el 26.1% (considerándola información de abril del 2015), porcentaje que supera con más del 1000% al 2.5% de ecuatorianos que tenían internet en el año 2006. La implementación de nuevas redes de telecomunicaciones, el aumento en el ancho de banda y la disminución en el precio de acceso a internet, a más de las nuevas modalidades de acceso, mediante tablets y smartphones, han impulsado el incremento en el uso de las TIC.

Al observar el acceso a internet por provincia Pichincha se posiciona en el primer puesto con en 53.1%:



Al 2010, el 67.8% de la población ecuatoriana tenía un computador (Grupo Investigación Ekos Negocios, 2012). Esta cifra es referencial puesto que en los últimos cinco años el uso de smartphones y tablets han tenido un importante crecimiento, como también las notebook y laptops, por lo que el contacto con la tecnología avanza rápidamente.

El cambio en los hábitos de las personas, fruto del acercamiento a la tecnología, abre múltiples oportunidades para el desarrollo empresarial, no solo a nivel de publicidad, sino para generar relaciones más flexibles y dinámicas con los clientes, mejorando el alcance de la distribución, la posibilidad de utilizar tiendas virtuales, entre muchos otros aspectos a considerarse en los planes estratégicos de mejora.

2.3.3.5 Factores Legales

Como aspectos legales cabe mencionar que el estado está en búsqueda del cambio de la Matriz Productiva, parte de los objetivos establecidos en el “Plan Nacional para el Buen Vivir 2013.2017”. Por otro lado la Ley Orgánica de Incentivos a la Producción y Prevención del Fraude Fiscal, aprobada el 22 de diciembre de 2014, estableció importantes incentivos tributarios para fomentar la producción nacional y atraer inversiones en sectores prioritarios para la economía. Entre los incentivos incluidos en la Ley se encuentran:

- Estabilidad tributaria por el plazo del contrato de inversión suscrito para aquellas sociedades que realicen inversiones para la explotación de minería metálica a mediana y gran escala y suscriban un contrato de inversión para el efecto. Esta estabilidad también puede extenderse a los contratos de inversión de otros sectores adicionales (incluyendo las industrias básicas), cuando la inversión supere los USD 100 millones y cumpla con las condiciones establecidas en la ley.
- Estabilidad sobre la tarifa del Impuesto a la Renta (IR) para sociedades que suscriban contratos de inversión: 22% para inversiones destinadas a

explotación de minería metálica a gran y mediana escala y para las industrias básicas; mientras que para sociedades de otros sectores que realicen inversiones que contribuyan al cambio de la matriz productiva, la tarifa será del 25%.

- Exoneración del IR por 10 años para inversiones nuevas y productivas en industrias básicas. Este plazo de exoneración podría, inclusive, extenderse por dos años adicionales si la inversión se realiza en cantones fronterizos del país.

Adicionalmente, en la búsqueda de lograr una balanza comercial positiva, a la vez que se incentiva la producción local, se han establecido varias acciones proteccionistas, que han repercutido en un aumento substancial del precio de las importaciones, mediante tasas arancelarias. Esas medidas han influido en la industria manufacturera y de comercio.

El Plan Nacional para el Buen Vivir constituye un documento de planificación gubernamental en el que se basan las acciones del presidente y su equipo directo de trabajo, con el fin de mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos. Esta planificación se sustenta en la tendencia socialista del gobierno actual, y fue propuesto desde inicios del año 2013 para 4 años, que es cuándo terminará el período presidencial actual.

Respecto de la matriz productiva, el documento toma en referencia que en el año 2012 la producción nacional se compone de un 44% de bienes primarios e industrializados y 56% de servicios de alto valor; y para buscar el Buen Vivir se propone redefinir esta composición, con incorporación de es el de cambiar la transformación productiva, reducir importaciones de valor agregado a la producción, fomento de exportación, reducción de importación, desconcentración de la producción, la mejora de la productividad y competitividad. (SENPLADES, 2013)

El décimo objetivo titulado “Impulsar la transformación de la matriz productiva” inicia con la siguiente descripción:

“Los desafíos actuales deben orientar la conformación de nuevas industrias y la promoción de nuevos sectores con alta productividad, competitivos, sostenibles, sustentables y diversos, con visión territorial y de inclusión económica en los encadenamientos que generen. Se debe impulsar la gestión de recursos financieros y no financieros, profundizar la inversión pública como generadora de condiciones para la competitividad sistémica, impulsar la contratación pública y promover la inversión privada.” (SENPLADES, 2013, p. 77)

Una de las motivaciones del objetivo, es el lograr la equidad y la dinamización de la economía, situaciones enmarcadas en la Constitución. Así mismo, se resalta en la introducción que “la acumulación polarizada del capital” no permitirá llegar a los cambios estructurales que se buscan con esta planificación.

Cabe considerar también el aumento en las exigencias de calidad de los productos locales, como en el caso de la joyería y bisutería, que en el reglamento técnico INEN 126, se establecen los parámetros a cumplirse, a fin de que no exista riesgo alguno para la salud e integridad de los compradores y productores.

En la norma se establecen varias definiciones, a fin de clarificar la clasificación de joyas y bisutería. Las joyas abarcan a:

“Objetos utilizados como adorno personal (por ejemplo: sortijas, pulseras, collares, broches, pendientes, cadenas de reloj, dijes, colgantes, alfileres y botones de corbata, gemelos, medallas, religiosas u otras), elaborados de metales preciosos tales como

oro y plata, combinaciones de oro y plata, y de aleaciones de oro y plata”. (INEN, 2011)

Mientras que bisutería abarca a todo objeto elaborado con metales base y recubierto con metales preciosos.

En la norma se especifica la importancia de que la joya sea compuesta de la misma manera en todo el cuerpo de la joya con excepción de las soldaduras la cual también debe ser metal precioso. El grado mínimo de para la comercialización es de 10 quilates (417 milésimas) en Oro y 925 milésimas en plata.

2.3.3.6 Factores ambientales

Como factores ambientales se consideran a todo factor de carácter natural que puede afectar a la empresa, o cualquier medida que actúe de forma macro sobre el medio ambiente. En este sentido toma importancia la Ley de Minería, la Ley de Gestión Ambiental y el Reglamento Ambiental para actividades mineras.

Desde la Constitución del Ecuador 2008, se establecen los derechos a la Naturaleza, lo que la hace sujeto de protección del Estado ante cualquier acción que pueda atentar contra el medio ambiente.

La Ley de Gestión Ambiental comprende el cuerpo legal en el que se establecen los parámetros relacionados con la prevención, control y sanción de actividades que atenten contra la naturaleza. Adicionalmente, la Ley de Minería y el Reglamento Ambiental para Actividades Mineras establecen una serie de artículos que, en resumen, delimitan la permisibilidad de la industria minera en cuanto a procedimientos para la explotación del suelo. Entre las medidas tomadas más relevantes esta la prohibición del uso de mercurio y cualquier otro químico que impacte de forma directa en el suelo o en los ríos; por otro lado, al

tratarse de un recurso no renovable y del Ecuador, la explotación del mismo ha pasado a ser competencia exclusiva del estado.

En este sentido se entiende que el papel de la industria minera, responsable de la extracción del oro y la plata, se ve condicionada por los reglamentos y leyes que buscan proteger al ambiente. Para Eko's Joyería, si bien no se trata de un impacto directo, si existe una influencia indirecta puesto que estas medidas pretenden lograr que la industria sea amigable con el ambiente, lo que a su vez se transmite también en un mayor interés por parte del mercado que solamente adquiere productos que no afectan a la naturaleza.

De forma directa no existe un impacto ambiental elevado por parte de la empresa, ni tampoco se ve influenciada por aspectos ambientales.

2.3.4 Competencia

2.3.4.1 Análisis Cinco fuerzas de Porter

Para realizar el análisis de la competencia, y en general del microentorno, se utilizará el modelo estratégico de las 5 Fuerzas de Porter. Las 5 Fuerzas de Porter es un modelo integrador que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. "Fue desarrollado por Michael Porter en 1979, quien propone que la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas, crean una quinta: la rivalidad entre los competidores" (Porter, 1999).

2.3.4.1.1 La rivalidad entre empresas competidoras

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará

enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos (Amaya, 2007, pág. 41).

Para identificar a la competencia, se seleccionó a aquellas joyerías que cuentan con talleres especializados en la elaboración de joyas y empresas fabricantes; tomando en cuenta tiempo en el mercado e infraestructura. Actualmente existen varios competidores comercializadores pero pocos productores. Se puede mencionar de esta manera a LG Joyas Exclusivas, Christian Collection y Guillermo Vásquez, entre otras. No obstante, la mayoría de fabricantes se concentra en Cuenca y Guayaquil:

Tabla 43. Empresas manufactureras de joyería fina

Nombre	Ciudad o Parroquia Rural
BROZEK SA	GUAYAQUIL
ORO. DIAMANTES Y RELOJ S.A. ORODIASA	GUAYAQUIL
FUNTIMECORP S.A.	CUENCA
SANESJO S.A.	GUAYAQUIL
CRYSTALMIX S.A.	GUAYAQUIL
L&G JOYAS EXCLUSIVAS S.A. LGEX	GUAYAQUIL
MAQUILAS SUPERIORES LUQUE QUALITY MASUQ SA	GUAYAQUIL
INDUSTRIAS VAEZCO CIA. LTDA	CUENCA
MANUFACTURAS DE METALES PRECIOSOS CIA. LTDA. MADEMP	CUENCA
TALLERES GUAYASAMIN SA	QUITO
ORO Y DIAMANTES FLORES & CHALCO CIA. LTDA	CUENCA
JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ SA	CUENCA

Tomado de: (Superintendencia de Compañías, 2015)

Tabla 44. Descripción de la competencia directa

Empresa	Breve descripción	Ubicación	Producto	Precio comp	Precio Eko's Joyería	Página web	Correo electrónico
<p>Joyería Windsor</p> 	<p>Más de 80 años en el mercado Su primera joyería se establece en el Centro Histórico de Quito. En la actualidad cuenta con 3 empleados.</p>	<p>C.C QUICENTRO SHOPPING LOCAL N° P1099 AV. NACIONES UNIDAS Y 6 DE DICIEMBRE</p>	<p>Aros de matrimonio</p>	<p>\$ 1.090</p>	<p>\$ 800</p>	<p>N/D</p>	<p>joyeria_windsor@hotmail.com</p>
<p>Joyería Diamonds</p> 	<p>Nace en Quito en 2010 como Joyería Diamonds anteriormente se llamaba Joyería Estrella perteneciente a la familia Estrella actualmente cuenta con 3 empleados ellos muy capacitados en cuanto a joyas por su parte ellos comercializan joyas de oro de 18 klt de alta calidad.</p>	<p>Centro Comercial Iñaquito.Av. Amazonas N36-152 y Naciones Unidas.</p>	<p>Anillos solitarios</p>	<p>\$ 650</p>	<p>\$ 580</p>	<p>N/D</p>	<p>N/D</p>
<p>Joyería Guillermo Vázquez</p> 	<p>Guillermo Vázquez Astudillo, nuestro fundador, nace en Cuenca el 24 de octubre de 1919. En 1943 abre su primera joyería, la cual se especializa en la confección de joyas de oro con gemas preciosas y semipreciosas. Sus joyas gozan de un diseño y acabado de primera, con el 100% de garantía respecto al material utilizado en su producción, joyas que cumplen con los requisitos de calidad que impone el Ecuador y el mundo.</p>	<p>C.C QUICENTRO SHOPPING LOCAL N° P1079D AV. NACIONES UNIDAS Y 6 DE DICIEMBRE</p>	<p>Aros de matrimonio</p>	<p>\$ 2.500</p>	<p>\$ 1.500</p>	<p>www.guillermovazquez.com</p>	<p>QUICENTRO@JGV.COM.EC</p>

Empresa	Breve descripción	Ubicación	Producto	Precio comp	Precio Eko's Joyería	Página web	Correo electrónico
Joyería Carrier 	Nace en Quito en 1999 perteneciente a la familia Estrella, ellos comercializan joyas de oro de 18 kts con gemas preciosas y semipreciosas.	Centro Comercial Iñaquito.Av. Amazonas N36-152 y Naciones Unidas.	Cadenas	\$ 600	\$ 500	N/D	N/D
La Mina  <p>PLANTA BAJA 17 LA MINA</p> <p>CATEGORÍA: JOYERÍA Y BISUTERÍA</p> <p>UBICACIÓN: Planta Baja, Paseo Benavides</p> <p>TELÉFONO: 2246-377 2246-369</p>	Cuenta con 3 puntos de venta en la ciudad de Quito, comercializa únicamente joyas de plata de 9,25 y es reconocida en el mercado por su larga trayectoria.	Mall el Jardín El Bosque Condado Shopping	Aretes	\$ 50	\$ 35	N/D	N/D

En base a la información que se observó se puede decir que EKO'S JOYERIA frente a su competencia ofrece precios más accesibles en varios de los casos. Se pudo observar que las joyerías cuentan con servicios de talleres especializados pero a una escala menor a la que buscamos implementar en nuestra empresa.

La rivalidad entre competidores se califica del uno al cinco, un uno sugiere una rivalidad baja en ese factor, un cinco una rivalidad alta.

Tabla 45. Rivalidad entre competidores

Atractivo	Calif./5	Ponderación	TOTAL
1.Gran número de competidores o igualmente equilibrados	3	25%	0,75
2.Crecimiento lento en el sector	1	5%	0,05
3.Costos fijos elevados o de almacenamiento	3	10%	0,3
4.Falta de diferenciación o costos cambiantes	5	20%	1
5.Incrementos importantes de la capacidad	3	15%	0,45
6.Competidores diversos	3	15%	0,45
7.Intereses estratégicos elevados	2	5%	0,1
8.Fuertes barreras de salida	3	5%	0,15
Total	23/40	100%	3,25

Total para la fuerza competitiva

3.25/5

RIVALIDAD MEDIA ALTA

Adaptado de: (Francés, 2006).

2.3.4.1.2 Amenaza de nuevos ingresos

“El mercado o segmento no es atractivo dependiendo que si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado” (Amaya, 2007, p. 40).

Esta fuerza hace referencia a la posibilidad o amenaza de que nuevas empresas aparezcan compitiendo en el mismo mercado, por lo mismo se evalúan las barreras de entrada al mercado. Al hablar de la creación de nuevos competidores el país facilita la conformación de las mismas pero bajo el

cumplimiento de calidad de los minerales a usar ya sea para la fabricación y comercialización de joyas y artículos conexos bajo la norma INEN 126.

Los factores se califican con una escala del uno al cinco. Uno sugiere que dicho factor no presenta una amenaza, un cinco es un nivel de amenaza alto.

Tabla 46. Amenaza de nuevos ingresos

Atractivo	Calif / 5	Ponderación	TOTAL
1.Economía de escala	1	10%	0,1
2.Diferenciación del producto	4	25%	1
3.Requisitos de capital	1	15%	0,15
4.Costos cambiantes	4	10%	0,4
5.Acceso a los canales de distribución	5	15%	0,75
6.Desventajas en costo independientes de las economías de escala	4	5%	0,2
7. Reacción esperada de los competidores existentes.	3	20%	0,6
Total	22 / 35	100%	3.2
Total para la fuerza competitiva: 3.2 / 5			
AMENAZA MEDIA ALTA			

Adaptado de: (Francés, 2006).

Se debe considerar que, a menos que se realice una producción mecánica y no artesanal, la economía de escala no es un factor de competitividad en este negocio, no obstante la baja diferenciación entre producto incrementa la amenaza de ingreso. En cuanto a requisitos de capital estos son elevados para poder ofrecer este tipo de productos lo que reduce la amenaza de nuevos ingresos.

2.3.4.1.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

“Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la Industria” (Amaya, 2007, p. 41).

Los productos sustitutos se encuentran en el mercado como joyas de bisutería y fantasías, quienes en base a materiales como el acero, goldfield, titanio, cobre, aluminio, elaboran piezas más económicas, de baja calidad y que atentan contra la salud de los consumidores. Por ejemplo joyas de empresas de belleza como, Yanbal, Avon, Cyzon, ESYCA, quienes ofertan anillos, pulseras, aretes a precios entre \$5 hasta \$35. Romanel funciona como negocio de cadena y venta por catálogo, en donde se ofertan joyas desde \$15.

Tabla 47. Presión de productos sustitutos

Atractivo	Calif./5	Ponderación	TOTAL
1.Tendencia a mejorar costos	3	20%	0,6
2.Tendencia a mejorar precios	5	40%	2
3.Tendencia a mejorar en desempeños	1	15%	0,15
4.Tendencia a altos rendimientos	1	25%	0,25
Total	10/20	100%	3,0
Total para la fuerza competitiva			
3/5			
PRESIÓN MEDIA ALTA			

Adaptado de: (Francés, 2006).

La tendencia a mejorar costos se produce debido a que los productos sustitutos reemplazan la materia prima, el oro y la plata, por materiales como cero, goldfield, titanio, cobre, aluminio, esto conlleva también a mejorar precios lo que incrementa la presión por productos sustitutos, no obstante, en desempeño y rendimiento de la joya no representa una amenaza puesto que la joya fina se mantiene en buen estado a lo largo del tiempo. Cabe considerar también que hay personas alérgicas a ciertos materiales, pudiendo utilizar solamente oro o plata.

2.3.4.1.4 Poder de Negociación de los proveedores

Los proveedores constituyen una parte importante para toda empresa, al ser los encargados de suplir los materiales o insumos necesarios para la realización de sus actividades, sin embargo, en empresas de servicios la actividad de los proveedores se reduce, y en conjunto, su poder de negociación.

Los principales proveedores de la empresa son:

Tabla 48. Proveedores actuales

PROVEEDORES ACTUALES				
PROVEEDOR	UBICACIÓN	PRODUCTO	FACTURACIÓN ANUAL	
ORO				
Mónica Carrera	Cuenca	Joyas de Oro de 18 klt	\$ 16.610,30	
Eduardo Jiménez	Guayaquil	Aretes Ortopédicos	\$ 14.539,50	
José Cárdenas	Cuenca	Joyas de Oro de 18 klt	\$ 5.376,25	
Marcelo Cuesta	Cuenca	Joyas de Oro de 18 klt	\$ 2.774,20	
PLATA				
Patricio Zúñiga	Cuenca	Joyas de Plata de 9,25	\$ 6.794,98	
Joel Sigüenza	Cuenca	Joyas de Plata de 9,25	\$ 4.345,59	
Vicente Reno	Cuenca	Joyas de Plata de 9,25	\$ 991,36	
Freddy Vargas	Cuenca	Joyas de Plata de 9,25	\$ 629,40	

Tomado de: Documentación entregada por administradora de Eko's Joyería

Adicionalmente se cuenta con una serie de proveedores potenciales:

Tabla 49. Proveedores potenciales

PROVEEDORES POTENCIALES				
PROVEEDOR	UBICACIÓN	PRODUCTO	UNIDAD	VALOR
Gustavo Buenaño	Cuenca	Oro de 24 klt	Gramos	\$ 42,00
Rosario Quezada	Quito	Plata de 1000	Gramos	\$ 0,70
Gustavo Buenaño	Cuenca	Paladio	Gramos	\$ 35,00
Gustavo Buenaño	Cuenca	Cobre	Libras	\$ 2,73
PIEDRAS SEMIPRECIOSAS				
Lapizlazuly Joyería	Quito	Circones de 5 mm	Unidad	\$ 0,35
Lapizlazuly Joyería	Quito	Circones de 10mm	Unidad	\$ 1,40
Lapizlazuly Joyería	Quito	Circones de 14mm	Unidad	\$ 3,20
Lapizlazuly Joyería	Quito	Ónix	Unidad	\$ 10,00
PIEDRAS PRECIOSAS				
Piedras Brasileñas	Quito	Rubí	Quilate	\$ 15,00
Piedras Brasileñas	Quito	Zafiro Azul	Quilate	\$ 12,00
Piedras Brasileñas	Quito	Agua Marina	Quilate	\$ 20,00
Piedras Brasileñas	Quito	Topacio	Quilate	\$ 20,00
Piedras Brasileñas	Quito	Esmeralda	Quilate	\$ 60,00
Piedras Brasileñas	Quito	Brillante	Quilate	\$ 5.000,00
Piedras Brasileñas	Quito	Amatista	Quilate	\$ 12,00
Piedras Brasileñas	Quito	Ópalo Chino	Quilate	\$ 35,00
Piedras Brasileñas	Quito	Granate	Quilate	\$ 15,00
Piedras Brasileñas	Quito	Perlas finas	Unidad	\$ 5,00

Tomado de: Documentación entregada por administradora de Eko's Joyería

Ante esta situación cabe considerar que, al existir diversos proveedores de los mismos productos, el insumo, aunque importante, deja de ser exclusivo del proveedor, permitiendo a la empresa optar por varias alternativas. No obstante, la empresa aún no tiene un poder de marca que la respalde lo que constituye una amenaza y por ende se califica con un 5 al aumentar el poder de negociación por este factor, al igual que la posibilidad de los proveedores de

realizar una integración hacia adelante, es decir, comercializar sus propios productos.

Por otro lado, la empresa es un importante cliente de los artesanos, siendo que comercializa sus productos, que de otra manera tendrían que buscar otras alternativas o invertir para abrir tiendas propias, esto reduce el poder de negociación del proveedor.

Tabla 50. Poder de negociación de los proveedores

Atractivo	Calif./5	Ponderación	TOTAL
1.Concentración de proveedores	1	20%	0,2
2.Poder de la marca	5	25%	0,25
3.Empresa no es cliente importante del proveedor	1	15%	0,15
4.Insumo importante	2	20%	0,2
5.Productos del proveedor diferenciados	1	5%	0,05
6.Amenaza de integración hacia adelante	4	10%	0,1
7.Costos bajos por cambiar de clientes	1	5%	0,05
Total	15/35	100%	2.5
Total para la fuerza competitiva			
2.5/5			
PODER DE NEGOCIACIÓN MEDIO			

Adaptado de: (Francés, 2006).

2.3.4.1.5 Poder de negociación de los consumidores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad (Amaya, 2007, p. 41).

Existe una alta cantidad de compradores, y el volumen de compras por cada uno no es tan elevado en relación al total, lo que ayuda a reducir el poder de negociación de los compradores. También existe una posibilidad nula de integración hacia atrás por parte del comprador, y otro lado el impacto del

servicio que brinda Eko's Joyería eleva el interés del comprador en adquirir sus joyas en el local.

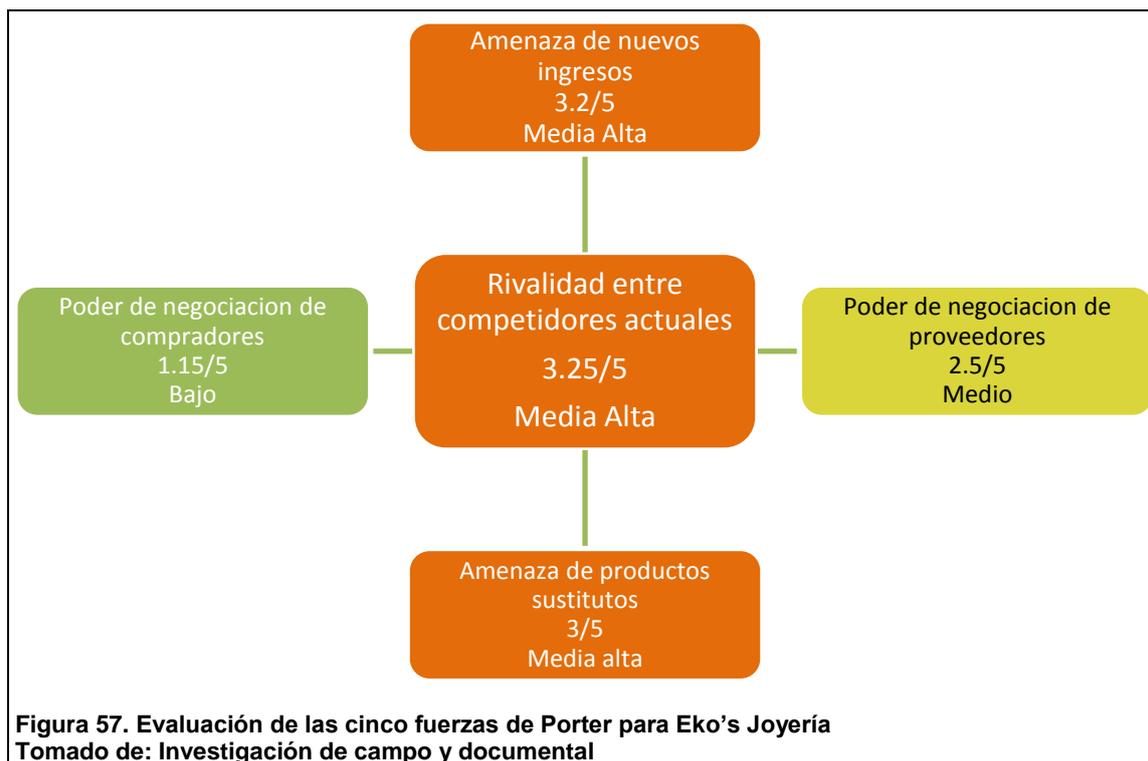
Tabla 51. Poder de negociación de los compradores

Atractivo	Calf./5	Ponderación	TOTAL
1. Concentración y de los compradores y volumen de compras en relación al oferente	1	15%	0,75
2. Peso del servicio obtenido en relación con los costos del comprador	1	10%	0,5
3. Diferenciación de los servicios adquiridos	2	5%	0,2
4. Costos de cambio del comprador	1	10%	0,1
5. Información que dispone el comprador	2	10%	0,2
6. Posibilidad del comprador de integrarse hacia atrás	1	20%	1
7. Impacto del servicio sobre la calidad y desempeño del comprador	1	25%	0,25
8. Incentivos para los compradores decididos	1	5%	0,05
Total	10	100%	1,15
Total para la fuerza competitiva			
1,15/5			
PODER DE NEGOCIACIÓN BAJO			

Adaptado de: (Francés, 2006).

2.3.4.1.6 Evaluación total de las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo a la evaluación de las cinco fuerzas de Porter la empresa se encuentra en un entorno altamente competitivo, con rivales que se enfrentan de manera importante en calidad y precios. Los proveedores y los compradores tienen un poder de negociación medio y bajo respectivamente, por la posibilidad del proveedor de integrarse hacia adelante. Los productos sustitutos tienen una ventaja competitiva en precios.



2.3.5 Matrices Evaluación de Factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Se pondera cada factor y se califica entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Tabla 52. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

#	FORTALEZAS	Pond.	Calif.	Total ponderado
1	El personal se maneja con un alto nivel ético y moral promoviendo valores al cliente y mejorando la fidelidad del mismo	0,02	3	0,06
2	La administradora es experta en el campo de la orfebrería por lo que tiene experiencia en el reconocimiento y valoración de joyería y materiales finos	0,03	3	0,09

#	FORTALEZAS	Pond.	Calif.	Total ponderado
3	Existe un nivel positivo de integración de personal lo que fomenta la motivación y trabajo del personal enfocado a la mejora de la organización	0,02	3	0,06
4	El clima laboral interno es positivo por lo que el personal está satisfecho y comprometido con la organización	0,02	3	0,06
5	Incremento paulatino en las ventas durante los últimos años lo que ha generado una mayor rentabilidad y posibilidad de invertir, y permite proyectar una tendencia creciente en la venta de joyería	0,04	4	0,16
6	Alta fidelidad en los clientes actuales debido al reconocimiento de la empresa a lo largo de los años estableciendo una clientela fija con compras eventuales	0,03	4	0,12
7	Rangos de precios del producto amplio y flexible lo que permite apuntar a segmentos de mercado amplios	0,04	4	0,16
8	Niveles satisfactorios en atención al cliente mediante un servicio personalizado y dedicado a resolver cualquier requerimiento del cliente	0,05	4	0,2
9	Alto conocimiento de la competencia debido a que se trata de un mercado pequeño y concentrado	0,03	3	0,09
10	Rentabilidad alta debido al aumento paulatino en las utilidades en los últimos años	0,05	4	0,2
11	Capacidad de inversión debido al incremento en la rentabilidad	0,05	4	0,2
12	Liquidez alta debido a costos reducidos en comparación con los ingresos, y a un flujo de efectivo continuo	0,05	4	0,2
	DEBILIDADES	Pond.	Calif.	Total ponderado
13	No cuenta con planificación organizacional ni estratégica lo que impide que puedan realizarse planes y programas para la mejora organizacional	0,05	1	0,05
14	No existe un planteamiento de misión, visión ni objetivos organizacionales, dificultando el establecer metas a corto, mediano y largo plazo, como también estrategias para alcanzarlas	0,04	1	0,04
15	No cuenta con una estructura organizacional ni funcional definida, por lo que no existe delimitación de funciones, atribuciones ni responsabilidades del personal	0,04	1	0,04
16	Dirección / administración se maneja de forma empírica impidiendo que se apliquen técnicas, procedimientos y herramientas administrativas	0,05	1	0,05
17	No existen controles formales de ningún tipo, por lo que los riesgos internos estas presentes y no existen acciones para evitarlos	0,03	2	0,06
18	No se ha establecido una cultura organizacional, dificultando la definición de una identidad	0,03	2	0,06

	DEBILIDADES	Pond.	Calif.	Total ponderado
	organizacional para expresar a clientes internos y externos			
19	No existe una estandarización ni normativa interna (no hay manuales, reglamentos ni procedimientos), lo que afecta la regulación en la organización, y a futuro ocasionará problemas cuando la empresa crezca	0,04	2	0,08
20	Gestión informal en capacitación y desarrollo del personal, impidiendo que el personal pueda mejorar profesionalmente, lo que beneficiaría a la organización en general	0,02	2	0,04
21	Ausencia en la construcción de marca, impidiendo que se pueda realizar un manejo efectivo y eficiente de marketing y publicidad	0,03	2	0,06
22	Manejo inadecuado de una identidad corporativa, impidiendo que se diseñe una imagen de marca reconocible para el público	0,04	2	0,08
23	Poca diferenciación del producto frente a los competidores, reduciendo la competitividad de la organización e impidiendo que se posicione en el cliente	0,05	1	0,05
24	Ausencia de datos sobre el mercado o definición del segmento, impidiendo que se diseñen estrategias de mercado de forma diferenciada para cada segmento	0,03	2	0,06
25	Gestión inadecuada de la publicidad por lo que el mensaje de la organización no es transmitido con efectividad, ni genera la intención de compra en el cliente	0,04	2	0,08
26	Distribución limitada reduciendo la amplitud geográfica que la empresa tiene para alcanzar a sus clientes	0,03	2	0,06
27	Dependencia del proveedor por lo que la empresa debe atenerse a la puntualidad y costos de los mismos	0,05	1	0,05
	TOTAL	1		2,46

El valor obtenido en la matriz EFI es de 2,46 en una escala de 1 a 4, lo que lo coloca cerca de la media, no obstante este valor debe cruzarse con el resultado de la matriz EFE para establecer un criterio sobre el estado actual de la empresa.

2.3.6 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

Se asigna una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Posteriormente se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.

Tabla 53. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

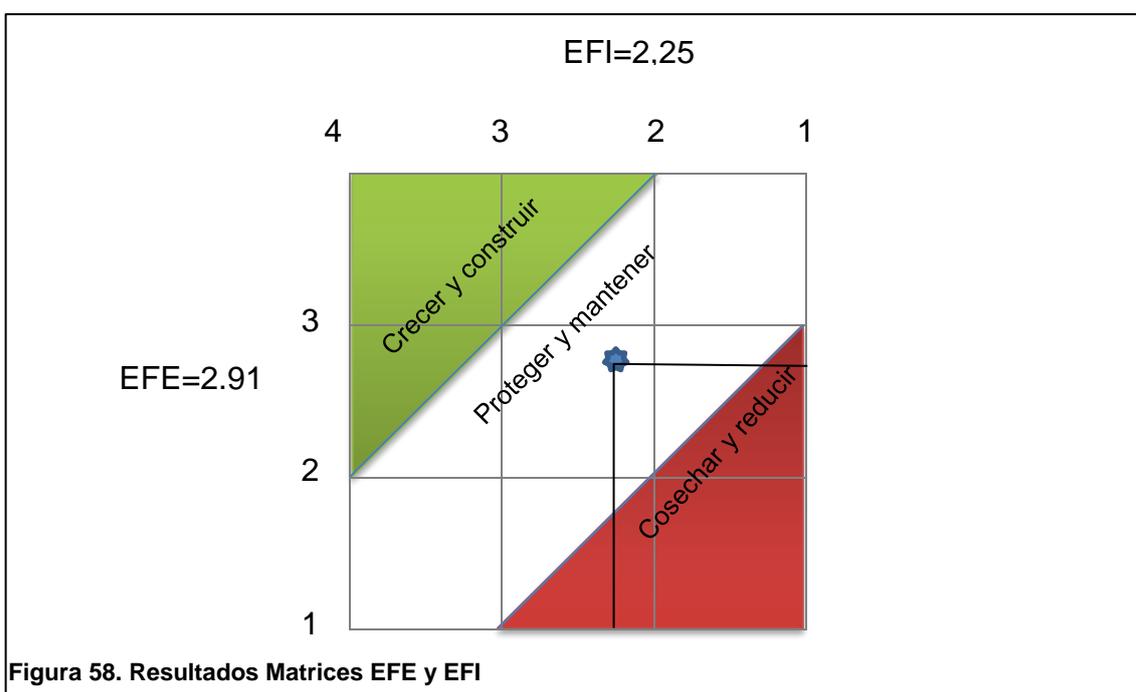
#	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTAJACIÓN PONDERADA
1	Integración hacia atrás pudiendo implementar un taller para abastecerse a sí misma y no depender de los proveedores	0,1	1	0,1
2	Aumento en la competitividad del producto nacional ante el importado por las salvaguardas y medidas arancelarias	0,04	2	0,08
3	Reducción en las tasas de interés lo que permitiría la empresa optar por créditos bancaros	0,04	2	0,08
4	Acceso a créditos por facilidades otorgadas por el estado como parte del cambio en la matriz productiva	0,05	3	0,15
5	Aumento de las tasas de empleo, lo que indica que existe mayor cantidad de personas en capacidad de compra	0,04	2	0,08
6	Aumento de la población lo que indica un mayor mercado actual y futuro	0,04	1	0,04
7	Mejora en los niveles de educación y cultura y por ende, mejores sueldos permitiendo que la población que tiene gusto por la compra de joyería aumente	0,03	1	0,03
8	Integración de las TIC's facilitando canales para la organización para difundir y socializar su publicidad y estrategias de marketing	0,07	2	0,14

#	OPORTUNIDADES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
9	Poder de negociación medio de los proveedores permitiendo a la empresa aumentar las condiciones sobre las que puede convenir con ellos	0,07	3	0,21
10	Poder de negociación bajo de los compradores, por lo que la empresa está en capacidad de condicionar la venta	0,04	2	0,08
	AMENAZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
11	Inestabilidad política lo que afecta la confianza para el sector privado de invertir en el sector comercial/empresarial	0,06	4	0,24
12	Aumento de la inflación, lo que conlleva un aumento en los precios de la materia prima, insumos y por ende, en el costo final del producto	0,04	4	0,16
13	Disminución del PIB afectando la capacidad de gasto de las personas es bienes exclusivos o de lujo	0,04	2	0,08
14	Falta de diferenciación del producto lo que reduce su competitividad ante otras empresas productoras y comercializadoras de joyería	0,06	4	0,24
15	Rivalidad media alta de competidores existentes, por lo que la respuesta de la competencia puede ser fuerte si la empresa aplica estrategias de crecimiento	0,06	3	0,18
16	Amenaza de nuevos ingresos media alta, existiendo la probabilidad de que la competencia aumente	0,05	2	0,1
17	Presión de productos sustitutos media alta, pudiendo afectar el mercado actual al tratarse de bisutería	0,06	2	0,12
18	Amenaza de integración hacia adelante puede aumentar la competencia si artesanos comercializan su producto directamente	0,03	2	0,06
19	Tendencia a mejorar precios en productos de bisutería y joyería de fantasía, afecta el mercado para joyería fina	0,04	1	0,04
20	Tendencia a mejorar costos en la competencia que cuenta con talleres propios	0,04	1	0,04
TOTALES		1		2,25

En este sentido la tabla 53 muestra la respuesta de la empresa ante las diversas oportunidades y amenazas, como en la primera oportunidad puesto que a pesar de tener la posibilidad de integrarse hacia atrás la empresa actualmente no está respondiendo bien a este hecho. En general la empresa tiene en la actualidad una respuesta mala ante la mayoría de oportunidades, teniendo una respuesta superior a la media en el acceso a créditos, y en el poder de negociación medio de los proveedores, pues la propietaria ha sabido negociar condiciones en las que ambas partes se beneficien. En cuanto a las amenazas la empresa ha podido responder de forma superior a factores como la inestabilidad política que afecta a la inversión privada puesto que la empresa cuenta con capital para inversión y fortalecimiento de sus operaciones, no requiriendo inversión externa, respecto a la falta de diferenciación la empresa ha iniciado desde hace poco, convenios con artesanos para la elaboración de piezas exclusivas, y la respuesta ante competidores existentes también seta sobre la media pues la empresa cuenta con un posicionamiento logrado a lo largo de los años. Ante otros factores la empresa no ha respondido bien.

El valor obtenido es 2.25 en una escala de 1 a 4, lo que indica que la empresa está sobre la media, no obstante, se debe comparar con el valor obtenido en la matriz EFI.

2.3.6.1 Resultados EFI-EFE



Los resultados muestran que la empresa se encuentra en el sector “Proteger y mantener” lo que indica una estrategia básica a seguir, es decir, mantener a sus clientes actuales y proteger su lugar en el mercado.

2.3.6.2 Factores claves de éxito

A partir del análisis interno y externo se han identificado una serie de factores claves de éxito que se valorarán en la Matriz de Perfil Competitivo, los cuales pueden variar de empresa en empresa y de industria en industria:

- Gama / diversidad de productos

Uno de los factores de éxito es el poder ofrecer al cliente múltiples alternativas para su compra, o de poder presentarle otros productos cuando este se acerca a adquirir un tipo específico. Por ejemplo, en búsqueda de un anillo se acerca al local y observa además aretes, cadenas, pulseras, gemelos, entre otros.

- Calidad del producto

Un factor primordial para el éxito es la calidad del mismo. En joyería la calidad implica materias primas de primera (oro y plata puro), acabados excelentes los cuales se logran con mayor facilidad en la joyería artesanal que en máquina, soldaduras bien realizadas y poco notorias, piedras preciosas finas, y sobre todo un diseño bien realizado.

- Competitividad en precios

En joyería el precio es un factor muy importante al tratarse de bienes de lujo, sin embargo, precios muy bajos también pueden dar a entender una calidad baja. La competitividad en precios debe basarse entonces, en la percepción del cliente sobre el precio, ¿es justo con el producto que recibe?, ¿el valor agregado eleva el valor del producto?, ¿La competencia ofrece lo mismo por un precio diferente, u ofrece más por el mismo precio?

- Exclusividad en diseños

La joyería artesanal permite la realización de diseños exclusivos, garantizando al cliente que su joya es única, lo que aumenta el valor agregado de producto, a la vez que es un factor de diferenciación y éxito.

- Servicio al cliente

El servicio al cliente es un elemento determinante del éxito. Una atención personalizada, un trato amable, el resolver las solicitudes de los clientes, entre otros aspectos, son variables muy importantes para asegurar la fidelidad del cliente.

- Diferenciación

El grado de diferenciación permite a una empresa destacarse ante otras que ofrecen el mismo producto o línea de productos. Es un factor de éxito pues permitiría a una empresa posicionarse sobre la competencia.

- Construcción de marca

Forma parte de la diferenciación, pero es la construcción de una imagen e identidad en torno a una marca. Este manejo facilita la recordación al cliente y el posicionamiento.

- Gestión publicitaria

La gestión en publicidad es un factor importante para promocionar a la empresa y comunicar hacia sus clientes.

- Lealtad del cliente

La lealtad del cliente implica que otros factores permitieron que la empresa pudiera posicionarse en la mente del cliente generando una actitud positiva y atractiva que lo invite a comprar nuevamente en el mismo sitio.

2.3.6.3 Matriz de Perfil competitivo

Tabla 54. Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Peso	EKO'S JOYERÍA		WINDSOR		DIAMONDS		GUILLERMO VÁSQUEZ		CARRIER		LA MINA	
		Calif.	Resul. Ponderado	Calif.	Resul. Ponderado	Calif.	Resul. Ponderado	Calif.	Resul. Ponderado	Calif.	Resul. Ponderado	Calif.	Resul. Ponderado
Gama / diversidad de productos	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Calidad del producto	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6	3	0,45
Competitividad en precios	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	2	0,3	3	0,45	4	0,6
Exclusividad en diseños	0,10	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4	2	0,2	2	0,2
Servicio al cliente	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Diferenciación	0,10	1	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2	1	0,1
Construcción de marca	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24	4	0,32	2	0,16	2	0,16
Gestión publicitaria	0,10	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1
Lealtad del cliente	0,09	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Total	1,00		3,01		2,74		2,83		3,23		2,58		2,4

Calificación realizada: 1=debilidad grave, 2= debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4 = fortaleza grave

La matriz de perfil competitivo muestra que Guillermo Vásquez es el principal competidor, mientras que Eko's Joyería destaca ante otros competidores, no obstante, Windsor se posiciona muy cerca, siendo otro competidor a tener en cuenta. Windsor destaca por la calidad de su producto y la construcción de marca por lo cual se califica con 4, sin embargo en gestión publicitaria, al igual que otras empresas de este campo tiene una debilidad grave. En cuanto a Diamonds esta destaca por la calidad de su producto y por la competitividad en precios, mientras que Guillermo Vásquez igualmente maneja una cartera de productos de calidad, pero destaca en exclusividad de diseños, en servicio al cliente y en construcción de marca siendo esta la empresa más fuerte de la competencia. Carrier y la Mina tienen también como fortalezas, aunque de menor grado, a la calidad y a la competitividad en precios, pero en otros aspectos como publicidad y servicio al cliente tiene debilidades que afectan su competitividad.

2.3.7 Matriz BCG (Boston Consulting Group)

La Matriz BCG, llamada así por el Boston Consulting Group que la diseñó, consiste en una herramienta para clasificar la cartera de productos y/o servicios de una empresa según cuatro categorías. Para Monares, Monares y Bustamante (2001, p. 94) el microempresario debe evaluar los productos o servicios para definir cuáles requieren o no mayor inversión. Las categorías utilizadas son: productos estrella, vacas lecheras, interrogantes y perros, según los siguientes parámetros:

Tabla 55. Categorías de clasificación de productos según matriz BCG

Clasificación	Participación del mercado	Crecimiento del mercado	Inversión	Recursos generados	Margen de ganancia
Estrella	Alta	Alto	Alta	Altos	Alto
Vacas lecheras	Alta	Bajo	Baja	Altos	Alto
Interrogante	Baja	Alto	Alta	Bajos	Bajos
Perros	Baja	Bajo	Baja	Bajos	Bajos

Tomado de (Monares, Monares, & Bustamante, 2001, pág. 94)

Para generar la matriz BCG de Eko's Joyería no se pudo contar con información sobre la participación o el crecimiento del mercado para cada producto, por la ausencia de estos datos en los repositorios estadísticos. Se analizó cada producto en comparación con las categorías señaladas en la tabla 55 para establecer las siguientes categorías para los productos de la empresa:

- Productos estrella: Cadenas, pulseras, pues tienen una alta participación en las ventas y sus ventas, aunque no son las más altas, se mantienen en crecimiento, sin embargo por el material necesario requieren una alta inversión pero a su vez tienen un alto margen de ganancia.
- Productos Vacas lecheras: Anillos, Aretes, Ortopédicos, pues tienen una alta participación en el mercado, pero más que crecer la cantidad de ventas de estos productos se mantiene, requieren poco material lo que implica una inversión menor y generan un alto margen de ganancia.
- Productos Interrogantes: Jogius, Pulseras, Argollas, Medallas, Aros, Tienen una baja participación en el mercado pero las ventas aumentan, sin embargo al no realizarse con frecuencia requieren de más tiempo, a la vez que por su tamaño en ocasiones pueden requerir más material, sin generar un margen alto de ganancia.
- Productos Perros: Gargantillas, Relicarios, Tobilleras, tienen una baja participación y un decrecimiento en las ventas, y aunque requieren una baja inversión, generan una baja rentabilidad.

Con esta identificación se tiene la matriz BCG de la siguiente manera:



Figura 59. Matriz BCG

3. ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

En este apartado se desarrolla la primera etapa de la mejora, definiendo las áreas de la empresa que serán intervenidas y la forma en que se las realizará. Para esto se inicia por el análisis de la matriz FODA, del cual surgen las primeras estrategias, no obstante, también se identifican los factores clave de la mejora mediante el punto de vista de los actores involucrados y de experto en la industria, tomando como base las entrevistas realizadas y expuestas en el capítulo anterior. Con todos estos elementos se plantean los objetivos a largo, mediano y corto plazo que guiarán el plan de mejoramiento.

3.1 Análisis de matriz FODA

El FODA es el conjunto de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas propias de una organización, que surgen de un análisis previo del entorno externo e interno. Para Wheelen & Hunger (2007):

El análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una corporación, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. (pág.138)

A continuación se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Eko's Joyería:

Tabla 56. Matriz de resumen

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
F1	El personal se maneja con un alto nivel ético y moral promoviendo valores al cliente y mejorando la fidelidad del mismo.	D1	No cuenta con planificación organizacional ni estratégica lo que impide que puedan realizarse planes y programas para la mejora organizacional.
F2	La administradora es experta en el campo de la orfebrería por lo que tiene	D2	No existe un planteamiento de misión, visión ni objetivos organizacionales

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	experiencia en el reconocimiento y valoración de joyería y materiales finos.		dificultando el establecer metas a corto, mediano y largo plazo, como también estrategias para alcanzarlas.
F3	Existe un nivel positivo de integración de personal lo que fomenta la motivación y trabajo del personal enfocado a la mejora de la organización.	D3	No cuenta con una estructura organizacional ni funcional definida, por lo que no existe delimitación de funciones, atribuciones ni responsabilidades del personal.
F4	El clima laboral interno es positivo por lo que el personal está satisfecho y comprometido con la organización.	D4	Dirección / administración se maneja de forma empírica impidiendo que se apliquen técnicas, procedimientos y herramientas administrativas.
F5	Incremento paulatino en las ventas durante los últimos años lo que ha generado una mayor rentabilidad y posibilidad de invertir, y permite proyectar una tendencia creciente en la venta de joyería.	D5	No existen controles formales de ningún tipo, por lo que los riesgos internos estas presentes y no existen acciones para evitarlos.
F6	Alta fidelidad en los clientes actuales debido al reconocimiento de la empresa a lo largo de los años estableciendo una clientela fija con compras eventuales.	D6	No se ha establecido una cultura organizacional, dificultando la definición de una identidad organizacional para expresar a clientes internos y externos.
F7	Rangos de precios del producto amplio y flexible lo que permite apuntar a segmentos de mercado amplios.	D7	No existe una estandarización ni normativa interna (no hay manuales, reglamentos ni procedimientos), lo que afecta la regulación en la organización, y a futuro ocasionará problemas cuando la empresa crezca.
F8	Niveles satisfactorios en atención al cliente mediante un servicio personalizado y dedicado a resolver cualquier requerimiento del cliente.	D8	Gestión informal en capacitación y desarrollo del personal, impidiendo que el personal pueda mejorar profesionalmente, lo que beneficiaría a la organización en general.
F9	Alto conocimiento de la competencia debido a que se trata de un mercado pequeño y concentrado.	D9	Ausencia en la construcción de marca, impidiendo que se pueda realizar un manejo efectivo y eficiente de marketing y publicidad.
F10	Rentabilidad alta debido al aumento paulatino en las utilidades en los últimos años.	D10	Manejo inadecuado de una identidad corporativa, impidiendo que se diseñe una imagen de marca reconocible para el público.
F11	Capacidad de inversión debido al incremento en la rentabilidad.	D11	Poca diferenciación del producto frente a los competidores, reduciendo la competitividad de la organización e impidiendo que se posicione en el cliente
F12	Liquidez alta debido a costos reducidos en comparación con los ingresos, y a un flujo de efectivo continuo.	D12	Ausencia de datos sobre el mercado o definición del segmento, impidiendo que se diseñen estrategias de mercado de forma diferenciada para cada segmento
		D13	Gestión inadecuada de la publicidad por lo que el mensaje de la organización no es transmitido con efectividad, ni genera la intención de compra en el cliente.
		D14	Distribución limitada reduciendo la amplitud geográfica que la empresa tiene

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
			para alcanzar a sus clientes.
		D15	Dependencia del proveedor por lo que la empresa debe atenerse a la puntualidad y costos de los mismos.
#	OPORTUNIDADES		AMENAZAS
O1	Integración hacia atrás pudiendo implementar un taller para abastecerse a sí misma y no depender de los proveedores.	A1	Inestabilidad política lo que afecta la confianza para el sector privado de invertir en el sector comercial/empresarial.
O2	Aumento en la competitividad del producto nacional ante el importado por las salvaguardas y medidas arancelarias	A2	Aumento de la inflación, lo que conlleva un aumento en los precios de la materia prima, insumos y por ende, en el costo final del producto.
O3	Reducción en las tasas de interés lo que permitiría la empresa optar por créditos bancaros.	A3	Disminución del PIB afectando la capacidad de gasto de las personas es bienes exclusivos o de lujo.
O4	Acceso a créditos por facilidades otorgadas por el estado como parte del cambio en la matriz productiva	A4	Falta de diferenciación del producto lo que reduce su competitividad ante otras empresas productoras y comercializadoras de joyería.
O5	Aumento de las tasas de empleo, lo que indica que existe mayor cantidad de personas en capacidad de compra	A5	Rivalidad media alta de competidores existentes, por lo que la respuesta de la competencia puede ser fuerte si la empresa aplica estrategias de crecimiento.
O6	Aumento de la población lo que indica un mayor mercado actual y futuro	A6	Amenaza de nuevos ingresos media alta, existiendo la probabilidad de que la competencia aumente.
O7	Mejora en los niveles de educación y cultura y por ende, mejores sueldos permitiendo que la población que tiene gusto por la compra de joyería aumente.	A7	Presión de productos sustitutos media alta, pudiendo afectar el mercado actual al tratarse de bisutería.
O8	Integración de las TIC's facilitando canales para la organización para difundir y socializar su publicidad y estrategias de marketing.	A8	Amenaza de integración hacia adelante puede aumentar la competencia si artesanos comercializan su producto directamente.
O9	Poder de negociación medio de los proveedores permitiendo a la empresa aumentar las condiciones sobre las que puede convenir con ellos.	A9	Tendencia a mejorar precios en productos de bisutería y joyería de fantasía, afecta el mercado para joyería fina.
O10	Poder de negociación bajo de los compradores, por lo que la empresa está en capacidad de condicionar la venta.	A10	Tendencia a mejorar costos en la competencia que cuenta con talleres propios.

El FODA de la organización permite evidenciar varias fortalezas de la empresa tales como el personal, la experiencia y la reputación que ha ganado frente a sus clientes a lo largo de los años, por lo que la fidelidad del cliente es un aspecto que la empresa debe explotar para asegurar su permanencia en el mercado. Otra de las fortalezas principales en la empresa es la liquidez con la que cuenta y que le otorga la capacidad de reinversión. En cuanto a las debilidades estas se concentran principalmente en la falta de una organización

más formal y técnica, direccionada a la mejora y crecimiento, notándose la falta de planificación y estrategias a corto, mediano y largo plazo.

En cuanto a las oportunidades la empresa podría optar por una integración hacia atrás para no depender de proveedores externos, a la vez que mejoraría su oferta en cuestión de exclusividad, diseño y precios. Frente a esta situación, las amenazas se presentan principalmente por la situación actual económica del país, que se ha visto fuertemente golpeada por la baja en los precios del petróleo; adicionalmente el aumento de la competencia y la posibilidad de integración hacia delante por parte de los actuales proveedores, son también amenazas que la empresa debe superar aumentando su competitividad en el mercado.

Tomando como punto de partida estos elementos se diseña la siguiente matriz estratégica:

Tabla 57. Matriz estratégica FODA

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
O1	Integración hacia atrás pudiendo implementar un taller para abastecerse a sí misma y no depender de los proveedores	A1	Inestabilidad política lo que afecta la confianza para el sector privado de invertir en el sector comercial/empresarial
O2	Aumento en la competitividad del producto nacional ante el importado por las salvaguardas y medidas arancelarias	A2	Aumento de la inflación, lo que conlleva un aumento en los precios de la materia prima, insumos y por ende, en el costo final del producto
O3	Reducción en las tasas de interés lo que permitiría la empresa optar por créditos bancaros	A3	Disminución del PIB afectando la capacidad de gasto de las personas es bienes exclusivos o de lujo
O4	Acceso a créditos por facilidades otorgadas por el estado como parte del cambio en la matriz productiva	A4	Falta de diferenciación del producto lo que reduce su competitividad ante otras empresas productoras y comercializadoras de joyería
O5	Aumento de las tasas de empleo, lo que indica que existe mayor cantidad de personas en capacidad de compra	A5	Rivalidad media alta de competidores existentes, por lo que la respuesta de la competencia puede ser fuerte si la empresa aplica estrategias de crecimiento
O6	Aumento de la población lo que indica un mayor mercado actual y futuro	A6	Amenaza de nuevos ingresos media alta, existiendo la probabilidad de que la competencia aumente
O7	Mejora en los niveles de educación y cultura y por ende, mejores sueldos permitiendo que la población que tiene gusto por la compra de joyería aumente	A7	Presión de productos sustitutos media alta, pudiendo afectar el mercado actual al tratarse de bisutería
O8	Integración de las TIC's facilitando canales para la organización para difundir y socializar su publicidad y estrategias de marketing	A8	Amenaza de integración hacia adelante puede aumentar la competencia si artesanos comercializan su producto directamente
O9	Poder de negociación medio de los proveedores permitiendo a la empresa aumentar las condiciones sobre las que puede convenir con ellos	A9	Tendencia a mejorar precios en productos de bisutería y joyería de fantasía, afecta el mercado para joyería fina
O10	Poder de negociación bajo de los compradores, por lo que la empresa está en capacidad de condicionar la venta	A10	Tendencia a mejorar costos en la competencia que cuenta con talleres propios
FORTALEZAS		ESTRATEGIAS	
		FO	FA
F1	El personal se maneja con un alto nivel ético y moral promoviendo valores al cliente y mejorando la fidelidad del mismo		
F2	La administradora es experta en el campo de la orfebrería por lo que tiene experiencia en el reconocimiento y valoración de joyería y materiales finos	FO1 - Implementación de un Taller propio (F2, F11, F12, O1)	FA1 – Crear un fondo de reserva para asegurar la estabilidad de la empresa en épocas de crisis o inestabilidad económica y política (F10, F11, A1, A2)
F3	Existe un nivel positivo de integración de personal lo que fomenta la motivación y trabajo del personal enfocado a la mejora de la organización	FO2 – Compra de activos fijos para mejorar la calidad y cantidad de la producción en taller, y modernizar los locales comerciales (F12, O4, O8)	
F4	El clima laboral interno es positivo por lo que el personal está satisfecho y comprometido con la organización		FA2 – Crear líneas de producto de diversos costos para cubrir diversos segmentos y necesidades cambiantes del mercado a fin de mantener las ventas cuando la capacidad de
F5	Incremento paulatino en las ventas durante los últimos años lo que ha generado una mayor	FO3 – Ingresar a nuevos nichos de mercado (F1,	

	rentabilidad y posibilidad de invertir, y permite proyectar una tendencia creciente en la venta de joyería	F7, O5, O6)	gasto disminuye, y confrontando directamente a bisutería como producto sustituto (F7, A3, A7)
F6	Alta fidelidad en los clientes actuales debido al reconocimiento de la empresa a lo largo de los años estableciendo una clientela fija con compras eventuales	FO4 – Realización de publicidad en medios masivos selectos, en medios BTL (Below the line), e impulsando la recomendación boca a boca por parte de clientes actuales (F1, F6, F8, O8)	FA4 – Inversión en publicidad para el incremento de ventas y posicionarse de manera más competitiva ante la competencia (F11, F12, A5)
F7	Rangos de precios del producto amplio y flexible lo que permite apuntar a segmentos de mercado amplios		
F8	Niveles satisfactorios en atención al cliente mediante un servicio personalizado y dedicado a resolver cualquier requerimiento del cliente		
F9	Alto conocimiento de la competencia debido a que se trata de un mercado pequeño y concentrado	FO5- Renegociar condiciones en la asociación con proveedores para mejorar la rentabilidad, puntualidad y condiciones de pago para Eko's Joyería (F5, F6, O9)	FA5 – Desarrollo de identidad corporativa para dotar de personalidad e imagen pública a la empresa e incrementar el nivel de diferenciación ante la competencia (F1, F3, A4, A5)
F10	Rentabilidad alta debido al aumento paulatino en las utilidades en los últimos años		
F11	Capacidad de inversión debido al incremento en la rentabilidad		FA6 -
F12	Liquidez alta debido a costos reducidos en comparación con los ingresos, y a un flujo de efectivo continuo	FO6 – Optar por la exportación de joyería para aumentar el volumen de ventas y ganancias para Eko's Joyería (F5, F7, O2)	

DEBILIDADES

		DO	DA
D1	No cuenta con planificación organizacional ni estratégica lo que impide que puedan realizarse planes y programas para la mejora organizacional		
D2	No existe un planteamiento de misión, visión ni objetivos organizacionales, dificultando el establecer metas a corto, mediano y largo plazo, como también estrategias para alcanzarlas	DO1 – Desarrollar una planificación organizacional para elevar la capacidad administrativa y operativa de la empresa y mantener su poder de negociación ante proveedores y compradores (D1, D2, D3, O9, O10)	DA1 – Establecer políticas y procedimientos de contingencia ante situaciones de crisis económica /política que pueda afectar el volumen y rentabilidad de las ventas de Eko's Joyería (D7, A1, A2)
D3	No cuenta con una estructura organizacional ni funcional definida, por lo que no existe delimitación de funciones, atribuciones ni responsabilidades del personal		
D4	Dirección / administración se maneja de forma empírica impidiendo que se apliquen técnicas, procedimientos y herramientas administrativas	DO2 – Modernizar los recursos para establecer controles internos, tanto de inventario, como de materias primas y valores (D5, O8)	DA2 – Aumentar la diferenciación del producto mediante la construcción de una identidad corporativa, y el manejo de líneas de productos y marcas para posicionarse sobre la competencia y los productos sustitutos (D9, D10, D11, A4, A5, A7)
D5	No existen controles formales de ningún tipo, por lo que los riesgos internos estas presentes y no existen acciones para evitarlos		
D6	No se ha establecido una cultura organizacional, dificultando la definición de una identidad organizacional para expresar a clientes internos y	DO3 – Utilización de tecnologías para publicitar	

<p>externos</p> <p>D7 No existe una estandarización ni normativa interna (no hay manuales, reglamentos ni procedimientos), lo que afecta la regulación en la organización, y a futuro ocasionará problemas cuando la empresa crezca</p> <p>D8 Gestión informal en capacitación y desarrollo del personal, impidiendo que el personal pueda mejorar profesionalmente, lo que beneficiaría a la organización en general</p> <p>D9 Ausencia en la construcción de marca, impidiendo que se pueda realizar un manejo efectivo y eficiente de marketing y publicidad</p> <p>D10 Manejo inadecuado de una identidad corporativa, impidiendo que se diseñe una imagen de marca reconocible para el público</p> <p>D11 Poca diferenciación del producto frente a los competidores, reduciendo la competitividad de la organización e impidiendo que se posicione en el cliente</p> <p>D12 Ausencia de datos sobre el mercado o definición del segmento, impidiendo que se diseñen estrategias de mercado de forma diferenciada para cada segmento</p> <p>D13 Gestión inadecuada de la publicidad por lo que el mensaje de la organización no es transmitido con efectividad, ni genera la intención de compra en el cliente</p> <p>D14 Distribución limitada reduciendo la amplitud geográfica que la empresa tiene para alcanzar a sus clientes</p> <p>D15 Dependencia del proveedor por lo que la empresa debe atenerse a la puntualidad y costos de los mismos</p>	<p>en medios virtuales, redes sociales, página web (D13, O8)</p> <p>DO4 – Aprovechar las facilidades en la mejora en el campo educativo para el desarrollo profesional del personal (D8, O7)</p> <p>DO5 – Mejorar la distribución del producto accediendo a nuevas modalidades de venta, como por exportaciones y ventas por catálogo, en línea y en persona (D14, O2, O8)</p>	<p>DA3 – Establecer una planificación estratégica a corto, mediano y largo plazo, partiendo de la misión y visión organizacional, que permita a Eko's Joyería proyectarse un crecimiento paulatino y elevar su competitividad ante la competencia (D1, D2, A5, A6, A7)</p>
---	--	--

3.1.1 Identificar los factores clave

Los factores clave, o críticos de éxito son aquellos que se consideran indispensables para el éxito en la organización, y que se definieron con anterioridad. Sobre estos aspectos se identifican las siguientes necesidades de mejora:

- Gama / diversidad de productos:
 - Es importante contar con líneas de productos diferenciadas y caracterizadas para satisfacer a diversos tipos de clientes, lo que permitiría abarcar un mercado mayor sin perder el nicho de mercado actual.
- Calidad del producto
 - La calidad del producto es alta, no obstante, las estrategias que consideren modificar este aspecto, como el contar con otros proveedores o la implementación del taller, deben regirse a estándares de calidad precisos, que impidan que se reduzca la calidad de las joyas que actualmente se ofrecen.
- Competitividad en precios
 - Se debe realizar estrategias de precios competitivas, no reduciendo el precio actual, sino aumentando el valor agregado del producto.
- Exclusividad en diseños
 - La empresa cuenta con diseños exclusivos, sin embargo no cuenta con un diseñador de joyas propio, lo que podría potenciar la calidad de los diseños ofrecidos.
- Servicio al cliente
 - El servicio al cliente es excelente actualmente por lo que las estrategias deben destinarse a mantener los altos niveles de servicio y a abrir nuevas vías para comunicarse y contactar con el cliente.

- Diferenciación
 - La empresa necesita diferenciarse de sus competidores a fin de poder posicionarse en la mente del comprador y ser la primera alternativa para la compra de joyería fina.
- Construcción de marca
 - La construcción de una marca responde a la necesidad de diferenciarse y generar recordación en la mente del cliente, y también implica el manejo inteligente de la imagen corporativa.
- Gestión publicitaria
 - El manejo de la publicidad debe ser más eficiente, eficaz y preciso para lograr transmitir el mensaje al cliente de manera adecuada.
- Lealtad del cliente
 - La lealtad del cliente es alta, sin embargo es importante asegurar que se puede mantener, por lo que se deben establecer estrategias de servicio post venta.

3.1.2 Ponderación de factores

3.1.2.1 Punto de vista de los actores involucrados

El punto de vista del personal y de la gerente de Eko's Joyería se sintetiza en las siguientes premisas:

- La empresa lleva muchos años en el mercado lo que hace que su nombre sea reconocido entre la competencia y entre sus clientes frecuentes, sin embargo necesita promocionarse para captar mayores cuotas de mercado y de esa manera incrementar el volumen de transacciones mensuales.
- El servicio al cliente es una de las principales fortalezas en la empresa, necesitando establecer parámetros de atención y procedimientos a

cumplirse para mejorar aún más el servicio pre y post venta y de esta forma lograr fidelizar a clientes nuevos y mantener a clientes antiguos.

- La empresa no cuenta con una automatización en ningún sentido, llevándose de forma manual el manejo de inventario, registros y cuentas, lo que indicaría la necesidad de automatizar determinados procesos.
- La empresa tiene dificultad para contratar personal por la delicadeza y riesgo que implica el trabajar con joyería fina, lo que hace imprescindible contar con procesos muy estrictos para la selección y reclutamiento de personal, a fin de asegurar el inventario y el bienestar e integridad de los clientes y el personal actual.

3.1.2.2 Punto de vista de expertos en la Industria

Los expertos que se encuestaron fueron personas de la industria, tanto manufacturera como comercial en el sector de joyería. Entre las recomendaciones más relevantes destacan:

- La implementación de un taller puede ser rentable si se amplía el volumen de ventas, pues el margen de ganancia de la empresa sería mayor y permitiría cubrir la inversión realizada en el taller.
- El taller puede funcionar inicialmente con un artesano e incrementar el personal a medida que aumente la demanda.
- Una alternativa para soportar la inversión en el taller sería que este produzca a casi el máximo de su capacidad, permitiendo que la empresa se autoabastezca y proveyendo a otras empresas con la producción sobrante.

- Conseguir socios estratégicos en el extranjero para la venta de joyas de origen artesanal, permitiendo que el mercado se expanda geográficamente y generando una rentabilidad mayor.
- Invertir en tecnología tal como maquinaria y software para el diseño y producción de joyería.
- La capacitación continua es importante para conocer métodos actuales, más eficaces para la elaboración de joyería, que pueden dar resultados iguales a menores costos o con menor desperdicio de tiempo y recursos.
- Establecer una planificación y un manejo estratégico en la organización, pues la planificación en todos los ámbitos permite evitar costos innecesarios. Para la producción es muy importante la planificación para ser más eficiente en costos.
- Pensar en la promoción mediante ferias artesanales o especiales, tanto internas como externas.
- Aprender a partir de las bases de diseño en joyas en el exterior para traer al país nuevas modas o tendencias en joyería aumentando la diferenciación y exclusividad del producto.

3.2 Propuesta de misión y visión

La misión es la premisa que establece a que se dedica una organización, mientras que la visión propone a dónde quiere llegar. Por tanto, estos elementos son básicos para una planificación, no obstante, Eko's joyería no cuenta con el planteamiento de estos.

La construcción de la misión permite, según Sallenave (2004), el definir y limitar las actividades de una organización, facilitando que pueda centrarse en objetivos claros y no tomar rumbos erróneos. Esto también aplica para la visión y las estrategias a corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con Vidal (2004) para el planteamiento de la misión y visión se pueden identificar ciertos aspectos clave mediante las siguientes preguntas:

Tabla 58. Misión y visión

Misión	Visión
<ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Cuál es la necesidad a la que está dando respuesta la organización?:</i> Estatus y estética • <i>¿Quiénes son los clientes?:</i> Mujeres y hombres de nivel socioeconómico medio, medio alto, alto • <i>¿Cuáles son los principales productos o servicios?:</i> joyería de oro y plata fina. • <i>¿Dónde compite la empresa?:</i> en el mercado local, industria comercial orfebrera • <i>¿Es la tecnología un interés primordial en la empresa?:</i> en el caso de la técnicas y procesos para la elaboración de joyería fina se maneja una producción artesanal, pero con herramientas de última generación • <i>¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?:</i> pretende una mejora en la rentabilidad • <i>¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?:</i> Honestidad, seguridad y profesionalismo en la producción y entrega de joyas finas • <i>¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja comparativa?:</i> Servicio personalizado, exclusivo y productos de calidad • <i>¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios o ambientales?</i> Actualmente no • <i>¿Se considera que los trabajadores son la fuente del éxito empresarial?:</i> La calidad en la atención al cliente es esencial para la fidelidad del mismo 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>¿Cuáles son los límites (de tiempo, geográficos sociales) de la visión?:</i> Cinco años, Quito • <i>¿Cómo se sabrá que ha sido exitosa?:</i> Por el logro en los objetivos establecidos a corto, mediano y largo plazo • <i>¿Conduce a la organización a un futuro mejor?:</i> Crecimiento, mejora y desarrollo organizacional • <i>¿Refleja ideales elevados?:</i> Aumento en el volumen de venta y rentabilidad • <i>¿Está clara la dirección y el propósito?:</i> Aumentar el mercado • <i>¿Inspirará un compromiso entusiasta y valiente?:</i> Mantener y mejorar continuamente la calidad en el producto y el servicio

Con esta referencia se propone la siguiente misión y visión:

Misión:

- Dotar de estatus, estética y estilo a mujeres y hombres, mediante joyería de oro y plata fina, laboradas a través de técnicas y procesos artesanales y tecnología de punta, ofreciendo al cliente un servicio honesto, seguro, personalizado y exclusivo, respaldado por personal altamente profesional y capacitado.

Visión:

- En el largo plazo lograr que Eko's joyería se desarrolle y mejore organizacional, administrativa y operacionalmente, aumentando el volumen de ventas y de rentabilidad, a la vez se captan y posicionan nichos de mercado, con el compromiso de mantener y mejorar la calidad en el producto y el servicio de manera continua.

3.3 Planteamiento de Objetivos

Un objetivo Smart es aquel que es específico, medible, alcanzable, relevante y temporal, definido así por las siglas de estos términos en inglés. Ante todo, la importancia de plantear un objetivo con estas características es la de poder evaluarse y confirmarse el grado en que se está alcanzando y si la organización está encaminada hacia el mismo.

3.3.1 Objetivos a largo plazo

Tabla 59. Objetivos y estrategias a largo plazo

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	Incrementar las ventas de la empresa	Alcanzar los \$500.000 en ventas totales al 5to año	Promocionar los productos en el mercado Nacional Buscar nuevos mercados nacionales
	Maximizar la rentabilidad para los accionistas	Lograr una utilidad neta, igual o mayor al 20% respecto de las ventas totales al 5to año	Lograr una economía de escala para la reducción de costos por volumen
CLIENTES	Posicionar la marca	Lograr posicionarse en los primeros lugares en los mapas perceptuales	Realización de publicidad intensiva BTL en sitios de venta Realización de publicidad en medios masivos (prensa)
	Retener clientes	Lograr un retorno del cliente en el 70% de las compras en clientes nuevos, y del 90% en clientes antiguos	Realización de presentaciones anuales de colecciones de joyería exclusivas
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el proceso de abastecimiento del producto	Reducir el tiempo de aprovisionamiento del producto a 3 días máximo.	Alternar una producción artesanal con la producción en maquinaria
	Facilitar la gestión de ventas	Alcanzar un 15% del volumen de ventas en canales alternativos (intermediarios, internet, ventas por catálogo)	Implementar un sistema de gestión de ventas online
DESARROLLO HUMANO	Mejorar competencias del personal para la gestión de ventas	Capacitar en ventas al 100% del personal en el primer año	Realización de una evaluación de desempeño y competencias para el personal Capacitación en ventas con PNL (Programación Neurolingüística)

3.3.2 Objetivos a mediano plazo

Tabla 60. Objetivos y estrategias a mediano plazo

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	Incrementar las ventas de la empresa	Alcanzar los \$500.000 en ventas totales al 5to año	Promocionar los productos en el mercado Nacional
	Maximizar la rentabilidad para los accionistas	Lograr una utilidad neta, igual o mayor al 20% respecto de las ventas totales al 5to año	Optimizar el uso de recursos materiales
CLIENTES	Posicionar la marca	Incrementar el posicionamiento de la marca entre los tres primeros lugares del top of mind en estudios de mercado	Realización de publicidad en medios BTL, Internet y redes sociales
	Retener clientes	Lograr un retorno del cliente en el 50% de las compras en clientes nuevos, y del 80% en clientes antiguos	Implementación de un sistema de seguimiento a la satisfacción del cliente
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el proceso de abastecimiento del producto	Minimizar a menos del 2% el desperdicio en materias primas	Implementación de maquinaria y equipos para el taller de joyería
	Facilitar la gestión de ventas	Automatizar al tercer año el 90% de las actividades administrativas internas (ventas en locales, inventarios, ventas externas)	Desarrollo de nuevos módulos para el sistema enfocados al registro de ventas externas, por catálogo o intermediarios
DESARROLLO HUMANO	Mejorar competencias del personal para la gestión de ventas	Capacitar al personal con enfoque a la calidad 100% del personal	Realizar capacitaciones en servicio al cliente y mejora continua

3.3.3 Objetivos a corto plazo

Tabla 61. Objetivos y estrategias a corto plazo

PERSPECTIVA	OBJETIVO	META	ESTRATEGIAS
FINANCIERA	Incrementar las ventas de la empresa	Alcanzar los \$500.000 en ventas totales al 5to año	Incremento en la promoción del producto propio mediante publicidad, marketing y merchandising Promocionar los productos en el mercado actual
	Maximizar la rentabilidad para los accionistas	Lograr una utilidad neta, igual o mayor al 20% respecto de las ventas totales al 5to año	Reducir los costos por producción Generar convenios de compra y descuentos por volumen con proveedores
CLIENTES	Posicionar la marca	Lograr una percepción de diferenciación del producto en más del 50% de clientes actuales y potenciales	Desarrollo de producto mediante diseños exclusivos y líneas de producto específicas Establecimiento de una identidad corporativa y de marca
	Retener clientes	Lograr un retorno del cliente en el 30% de las compras en clientes nuevos, y del 70% en clientes antiguos	Desarrollo de promociones por retorno del cliente
PROCESOS INTERNOS	Mejorar el proceso de abastecimiento del producto	Reducir el tiempo de aprovisionamiento del producto a 5 días máximo.	(Integración hacia atrás) Implementación de un taller artesanal de producción de joyas
	Facilitar la gestión de ventas	Automatizar en el primer año al menos el 50% de las actividades administrativas de registro y control de ventas e	Implementación de un software contable administrativo básico

DESARROLLO HUMANO	Mejorar competencias del personal para la gestión de ventas	inventarios Capacitar en ventas al 100% del personal en el primer año	Realización de una evaluación de desempeño y competencias para el personal Capacitación en ventas con PNL (Programación Neurolingüística)
--------------------------	---	--	--

3.4 Definición de las áreas a ser intervenidas

La intervención comprende las siguientes áreas y acciones basado en lo establecido hasta este punto mediante el análisis, la investigación de campo y la propuesta de objetivos. Cabe considerar que todos los puntos presentados a continuación se desarrollan en el capítulo siguiente, organizados en estrategias y en relación con sus respectivos objetivos.

3.4.1 Administración y Recursos Humanos

- Formalizar el negocio como persona jurídica y establecer un organigrama estructural y funcional.
- Realización de una evaluación de desempeño y competencias para el personal con objetivo de determinar los aspectos que requieran mejorarse.
- Capacitación en ventas con PNL (Programación Neurolingüística).
- Realizar capacitaciones en servicio al cliente y mejora continua.
- Implementación de un software contable administrativo básico

3.4.2 Comercial y ventas

- Promocionar los productos en el mercado actual.
- Promocionar los productos en el mercado Nacional.
- Buscar nuevos mercados nacionales.
- Lograr una economía de escala para la reducción de costos por volumen.
- Realización de publicidad intensiva BTL en sitios de venta.
- Realización de publicidad en Internet y redes sociales.
- Realización de publicidad en medios masivos (prensa).
- Realización de presentaciones anuales de colecciones de joyería exclusivas.
- Implementar un sistema de gestión de ventas online.

- Implementación de un sistema de seguimiento a la satisfacción del cliente.
- Desarrollo de nuevos módulos para el sistema enfocados al registro de ventas externas, por catálogo o intermediarios.
- Incremento en la promoción del producto propio mediante publicidad, marketing y merchandising.
- Establecimiento de una identidad corporativa y de marca.
- Desarrollo de promociones por retorno del cliente.

3.4.3 Producción y operaciones

- (Integración hacia atrás) Implementación de un taller artesanal de producción de joyas.
- Implementación de maquinaria y equipos para el taller de joyería.
- Alternar una producción artesanal con la producción en maquinaria.
- Optimizar el uso de recursos materiales.
- Reducir los costos por producción.
- Generar convenios de compra y descuentos por volumen con proveedores.
- Desarrollo de producto mediante diseños exclusivos y líneas de producto específicas.

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

En este capítulo se abordan las estrategias que comprenden la propuesta de mejora, estableciendo los responsables y los costos generados a corto, mediano y largo plazo a fin de poder estimar su factibilidad en términos financieros.

4.1 Propuesta de Cambio

En síntesis la propuesta de cambio implica tres ejes principales, por un lado la integración hacia atrás, permitiendo que la empresa pueda producir joyas a un menor costo maximizando la rentabilidad; estableciendo un mercado más amplio para aumentar la cantidad de ventas y elevando la competitividad del producto mediante estrategias de diferenciación y posicionamiento. A través de estos ejes se busca lograr que la empresa pueda mejorar los ingresos y utilidades en los cinco años para los que está prevista la propuesta.

No obstante, antes de poder implementar estas estrategias la empresa requiere formalizarse, es decir, pasar de una persona natural a una personería jurídica. Esta transición le permitirá constar ante la ley como empresa, desarrollando una serie de interacciones diferentes, tanto a nivel legal como económico, permitiéndole a su vez el proyectar un crecimiento más organizado, y optar a futuro por mejores oportunidades para créditos de inversión.

4.1.1 Formalización de la empresa

La empresa se constituirá como Compañía de Responsabilidad Limitada. En este tipo de empresa la responsabilidad se limita al capital aportado. La ventaja de este tipo de empresa es que, en caso de existir deudas estas no pueden corresponderse con el capital de los socios.

Para a constitución de la empresa se requiere cumplir con los siguientes aspectos:

Tabla 62. Requisitos para la constitución de la empresa

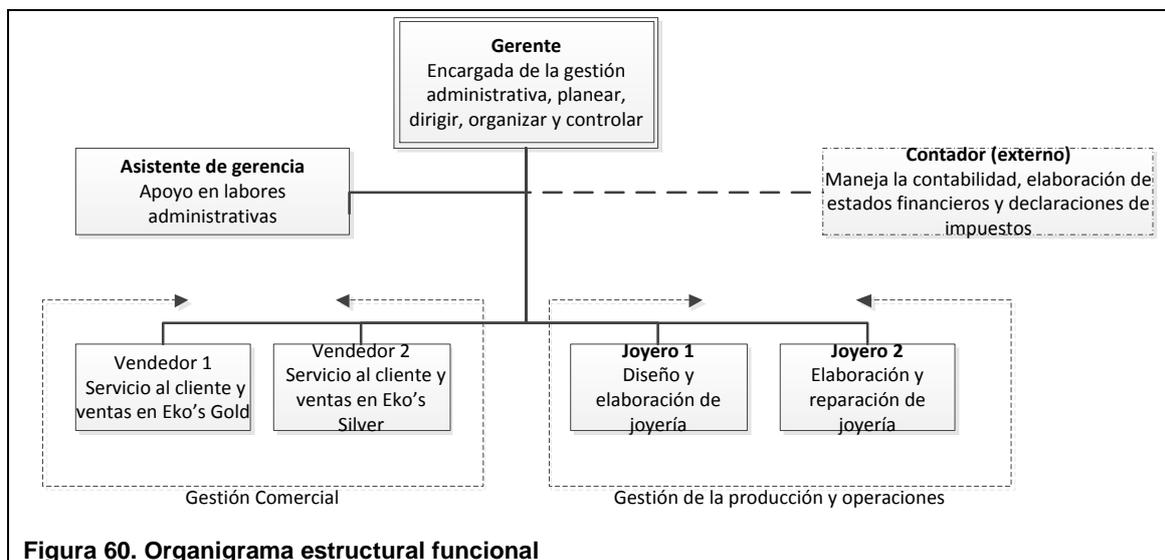
	Entidad	Requisitos / referentes
Constitución de la empresa: Compañía Limitada	Superintendencia de Compañías	Nombre o razón social Solicitud de aprobación Socios (mínimo dos) Capital mínimo (USD 400.00) Objeto social
Implementación de Compañía	Registro Mercantil	Inscripción
Obtención del RUC	Servicio de Rentas Internas	Documentos que acreditan la actividad económica Tamaño del negocio
Constitución de la empresa	Superintendencia de Compañías	Escritura de Constitución
Regulación de la empresa	Municipio	Ordenanzas
Permisos	Cuerpo de bomberos	Permiso de funcionamiento

Como consecuencia se considera un gasto de Constitución por \$ 1500.00 dólares, de acuerdo al siguiente detalle:

Tabla 63. Gastos de Constitución

DETALLE	COSTO
Honorarios Abogado	400,00
Depósito Constitución	400,00
Notaría	80,00
Registro Mercantil	100,00
Municipio	120,00
Cámara Comercio	90,00
Permiso Bomberos	150,00
Menores (copias, movilización, etc.)	160,00
TOTAL	1.500,00

4.1.2 Organigrama estructural propuesto



4.1.3 Marketing Mix propuesto

El marketing mix puede conceptualizarse como “la organización de todos los elementos variables controlados por una empresa o cualquier otra institución, con objeto de optimizar sus intercambios de valor con el medio ambiente” (Serrano, 2008, pág. 182). Es decir, que se trata de la definición de todos los aspectos referentes a un producto, que son susceptibles de ser modificados o configurados para hacerlo más atractivo. Los aspectos considerados en este marketing mix forman parte de las estrategias a corto, mediano y largo plazo detalladas más adelante:

Producto:

- Descripción de productos: Joyería fina de Oro de 18 klts y Plata 9,25
- Propuesta de valor: Diseños exclusivos, diseños a pedido/catálogo, Alta calidad en acabados y materiales, en aleaciones de Oro de 18 quilates y Plata de 9.25.
- Marca: Eko's Gold y Eko's Silver
- Garantía: Sobre defectos de fabricación y acabados del producto

- Líneas de producto: Anillos, ortopédicos, aros, cadena, dijes, aretes, joguis, pulseras, juegos, iniciales, argollas, gargantillas, medallas.
- Desarrollo del producto:
 - Cada joya estará empacada en una caja especial con almohadillas. La caja tendrá impreso el logotipo de Eko's Joyería en dorado para joyas de oro, y plateado para joyería de plata.
 - Cada joya de oro traerá consigo un pequeño certificado con una leyenda que explica la elaboración artesanal y la calidad y composición de la aleación.

Precio

- Precio de venta al público: El precio de venta puede depender de factores como el diseño, la cantidad de materia prima y la complejidad, sin embargo, considerando el valor promedio si menciona los siguientes precios:

Tabla 64. Valor unitario promedio de joyas de oro

Detalle – Joyas de Oro de 18 KIts	Valor unitario promedio
ANILLOS	191,80
ORTOPÉDICOS	35,60
AROS DE MATRIMONIO	576,38
CADENAS	347,43
DIJES	130,55
ARETES	154,97
AZA NIÑA	92,81
JOGUIS	184,95
PULSERAS	323,40
JUEGOS	415,47
INICIALES	38,57
ARGOLLAS	156,66
GARGANTILLAS	360,79
MEDALLAS	84,01

Tabla 65. Valor unitario promedio de joyas de oro

Detalle – Joyas de plata de 9.25	Valor unitario promedio
ARETES AZA	15,60
ARGOLLAS	12,28
JOGUIS	20,31
ARETES GANCHO	29,40
ARETES PRESIÓN	22,15

Detalle – Joyas de plata de 9.25	Valor unitario promedio
ULAS	87,82
AROS DE MATRIMONIO	31,61
ANILLOS SOLITARIOS	28,34
ANILLOS VARIOS	22,96
CADENAS	12,48
DIJES	18,22
MEDALLAS	9,86
JUEGOS 3 PIEZAS	27,93
GARGANTILLAS	47,76
PULSERAS	69,48
ESCLAVAS	71,46
INICIALES	9,86
CRUCES	18,05
ORTOPÉDICOS	22,19
TOBILLERAS	28,34
RELICARIOS	31,53
ARETES SS	12,33
ANILLOS HOMBRE	25,63
ROSARIOS	43,83

- Plan de ajustes / competitividad del precio
 - La empresa no optará por una estrategia de precios bajos, sino más bien con la agregación de valor al producto, mediante acciones destinadas a mejorar la atención el local, elevar la calidad del producto y ofrecer un servicio post venta eficiente. De esta forma la percepción del cliente sobre el producto, es que recibe más de lo que pago.
- Formas de pago
 - Se aceptará pagos en efectivo, tarjeta de crédito y débito directo.

Plaza

- Ubicación: Quito sector norte (Administración zonal Eugenio Espejo), Centro comercial El Caracol
- Cobertura:
 - Primer año: Quito sector norte,
 - Tercer y cuarto año: Distribución a locales comerciales en otros sectores de Quito

- Quinto año: Distribución a otras provincias
- Canal de distribución
 - Venta directa en local comercial
 - Venta mediante vendedores (a nivel del mercado de negocios)
- Intensidad de distribución
 - Selectiva: el producto se distribuirá a joyerías seleccionadas a fin de mantener la marca en un nivel de prestigio adecuado.

Promoción

- Promociones:
 - Descuentos por retorno en el mismo mes en compras mayores a cien dólares, el descuento será de máximo el 10% en productos seleccionados.
 - Diseños exclusivos para el día de la madre, graduaciones y san Valentín.
- Publicidad
 - Corto plazo: Publicidad y marketing en el sitio de venta, publicidad directa, merchandising
 - Mediano Plazo: Publicidad en redes sociales, página web, representantes de ventas
 - Largo plazo: Publicidad en medios masivos, radio y prensa
- Relaciones públicas:
 - Largo plazo: Presentación de líneas de producto en eventos especiales, para distribuidores y clientes seleccionados
- Gestión de ventas
 - Fuerza de ventas para la oferta de producto a otras empresas, o instituciones (colegios por ejemplo, ofreciendo joyería como recuerdo de graduación).

4.2 Planteamiento de las Estrategias

El planteamiento inicial de las estrategias se desarrolló a partir de siete objetivos principales, estableciendo estrategias para su cumplimiento, a corto, mediano y largo plazo:

Tabla 66. Resumen de estrategias

Objetivo	Estrategia a corto plazo	Estrategia a mediano plazo	Estrategia a largo plazo
A) Incrementar las ventas de la empresa	A.1 Incremento en la promoción del producto propio mediante publicidad, marketing y merchandising en el mercado actual	A.I Promocionar los productos en el mercado local mediante publicidad online, personalizada y gestión de ventas	A.i Buscar nuevos mercados adicionales a nivel Nacional mediante gestión gerencial de ventas
B) Maximizar la rentabilidad para los accionistas	B.1 Reducir los costos por producción mediante convenios de compra y descuentos por volumen con proveedores	B.I Optimizar el uso de recursos materiales	B.i Lograr una economía de escala para la reducción de costos por volumen
C) Posicionar la marca	C.1 Desarrollo de producto mediante diseños exclusivos y líneas de producto específicas C.2 Establecimiento de una identidad corporativa y de marca	C.I Realización de publicidad en medios BTL, Internet y redes sociales	C.i Realización de publicidad intensiva BTL en sitios de venta C.ii Realización de publicidad en medios masivos (prensa)
D) Retener clientes	D.1 Desarrollo de promociones por retorno del cliente	D.I Implementación de procedimientos de seguimiento a la satisfacción del cliente	D.i Realización de presentaciones anuales de colecciones de joyería exclusivas
E) Mejorar el proceso de	E.1 (Integración hacia atrás) Implementación de un taller	E.I Implementación de maquinaria y equipos para el	E.i Alternar una producción artesanal con la producción en

abastecimiento del producto	artesanal de producción de joyas	taller de joyería	maquinaria
F) Facilitar la gestión de ventas	F.1 Implementación de un software contable administrativo básico	F.I Desarrollo de nuevos módulos para el sistema enfocados al registro de ventas externas, por catálogo o intermediarios	F.i Implementar un sistema de gestión de ventas online
G) Mejorar competencias del personal para la gestión de ventas	G.1 Realización de una evaluación de desempeño y competencias para el personal G.2 Capacitación en técnicas de venta y manejo de clientes	G.I Realizar capacitaciones en servicio al cliente y mejora continua	G.i Capacitación en ventas con PNL (Programación Neurolingüística)

4.2.1 Estrategias Objetivo A) Incrementar las ventas de la empresa

Como primer punto para poder asegurar que la empresa podrá contar con el mercado suficiente para proveer su producto, y sobre todo, para aumentar la rentabilidad del negocio, las siguientes estrategias buscan lograr un incremento en las ventas de la empresa:

4.2.1.1 A.1 Incremento en la promoción del producto propio en el mercado actual mediante marketing y merchandising

La primera estrategia, de corto plazo, es aplicar marketing y merchandising, o en este caso, micro merchandising, definida como “la práctica en la cual las tiendas configuran los productos en sus vitrinas y aparadores de forma que satisfagan las necesidades de los clientes locales” (Pradhan, 2010, pág. 74). En otras palabras, se trata de reorganizar internamente los locales comerciales de Eko’s Joyería y Eko’s Silver para que sean más atractivos a los clientes. Ante todo se buscará lograr lo siguiente:

- Resaltar la marca
- Colocar las mejores joyas en vitrinas individuales, preferentemente a la altura aproximada de la vista, entre el 1.50 y 1.70 metros.
- No sobrecargar espacios con mercadería en exceso.
- Jugar con las formas, colores y ubicación de los productos (para esto es necesario un diseñador de interiores que aplique conceptos y principios de diseño)

Entre estas y otras estrategias se pretende lograr aumentar el impulso de compra y el interés para ingresar a los locales comerciales , no obstante, esto a su vez mejora la imagen que el cliente se forma del producto y aumenta el grado de diferenciación de Eko’s Joyería frente a la competencia. Adicionalmente a esta estrategia se propone mejorar el marketing del producto mediante la elaboración de un catálogo (con apoyo de un diseñador gráfico),

que puede ser de carácter trimestral, donde se incluyan los principales diseños, novedades o inclusive promociones. Estos catálogos permiten al vendedor del local promocionar una cantidad mayor de productos de los que constan en vitrina, a más de ofrecer joyería que pueda realizarse mediante diseños a pedido del cliente.

4.2.1.2 A.I Promocionar los productos en el mercado local mediante gestión de ventas

Esta estrategia de mediano plazo consiste en la promoción de productos de Eko's Joyería al mercado local, es decir, a otras joyerías de Quito, para lo cual se contará con un vendedor quien contactará a los gerentes de diversas joyerías y se presentará en los locales para ofrecer la línea de productos mediante un catálogo. Se estima visitar un total de 30 locales al año.

4.2.1.3 A.i Buscar nuevos mercados adicionales a nivel Nacional mediante gestión gerencial de ventas

Esta estrategia de largo plazo plantea el buscar mercados en otras provincias, por lo que el contacto lo podrá realizar un vendedor o directamente la gerente de Eko's Joyería, a los cuales se ofertará el producto y se enviará los catálogos vía Courier. Igualmente se propone el contacto y envío de propuestas de servicio a 30 locales anuales.

Tabla 67. Estrategias para el cumplimiento del objetivo A) Incrementar las ventas de la empresa

Estrategias	Actividades	Responsable	Costo					
			Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Corto plazo	A.1 Incremento en la promoción del producto propio en el mercado actual mediante marketing y merchandising	Contratar de diseñador de interiores (honorarios = 600)	Diseñador de interiores	600,00				
		Redecorar locales comerciales (presupuesto = 3000.00)		3000,00				
		Diseño de Catálogo de joyas para clientes	Diseñador gráfico	300,00				
		Diseño de Catálogo de Joyas para mercado de negocios						
	Elaboración del marketing mix para los productos	Gerente						
Mediano plazo	A.I Promocionar los productos en el mercado local mediante gestión de ventas	Contactar a gerentes de joyerías	Gerente		300,00	300,00		
		Visitar en local para oferta de servicios	Vendedor					
		Entregar catálogo en persona						
		Impresión de Catálogo: \$ 10.00						
	30 locales visitados al año							
Largo plazo	A.i Buscar nuevos mercados adicionales a nivel Nacional mediante gestión gerencial de ventas	Contactar a gerentes de joyerías	Gerente				540,00	540,00
		Enviar catálogo de productos para el mercado de negocios (presupuesto de impresión y envío)	Vendedor					
		Impresión de Catálogo: \$ 10.00						
		Envío \$ 8.00						
	30 unidades al año							
TOTAL				1.200,00	300,00	300,00	540,00	540,00

4.2.2 Estrategias objetivo B) Maximizar la rentabilidad para los accionistas

Uno de los principales objetivos para un gran número de empresas, es poder tener una rentabilidad alta, no obstante, en este aspecto intervienen directamente la estructura de costos y gastos de la empresa. Para lograr maximizar la rentabilidad se proponen las siguientes estrategias a corto, mediano y largo plazo:

4.2.2.1 B.1 Reducir los costos por producción mediante convenios de compra y descuentos por volumen con proveedores

Esta estrategia se propone a corto plazo, pues hasta que la producción del taller que se plantea implementar no sea lo suficientemente elevada, parte del stock se suplirá mediante proveedores, por tanto, se tendrán proveedores de productos terminados y proveedores de materias primas, principalmente oro, plata, paladio, cobre, y piedras preciosas y semipreciosas.

Esta estrategia propone llegar a convenios de compra y descuentos por grandes cantidades, pactando con los proveedores un volumen mínimo que se adquirirá al año, en diversos volúmenes mensuales, no obstante, al proyectar un volumen grande de compra al año se busca generar mayor interés en el proveedor de mantener a Eko's Joyería como cliente, y considerando la economía de escala para el proveedor, otorgar un descuento mayor al actual.

Esta negociación debe realizarla la gerente de Eko's Joyería de forma directa.

4.2.2.2 B.I Optimizar el uso de recursos

A mediano plazo se puede aumentar la rentabilidad reduciendo gastos generados por desperdicio de recursos. En este saco se tiene no solo recursos de materia prima, sino de insumos, servicios básicos, tiempo y personal. De

todos estos recursos la materia prima es la más importante por lo que se propone reducir el desperdicio generado mediante la aplicación de técnicas más precisas, para esto, la maquinaria y equipo adquirido para la implementación del taller será determinante, pero también la capacitación del joyero a cargo de la preparación de aleaciones.

Ante esta situación se plantea la realización de controles sobre cantidades de materia prima utilizadas y gramos producidos, a fin de poder establecer el costo de materia desperdiciada, y generar en su momento, acciones para reducirlo.

4.2.2.3 B.i Lograr una economía de escala para la reducción de costos por volumen

Esta estrategia de largo plazo se podrá implementar una vez que la empresa ya cuente con el taller operando a un volumen alto, que le permita prescindir por completo de la adquisición de producto terminado. En este sentido se pretende lograr una reducción de costos fijos al incrementarse la producción y venta, es decir, que los costos fijos se devengarán con mayor facilidad al incrementarse la venta y por ende el costo unitario también disminuirá, permitiendo obtener una rentabilidad mayor por cada joya vendida.

Tabla 68. Estrategias objetivo B) Maximizar la rentabilidad para los accionistas

	Estrategias	Actividades	Responsable	Costo				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corto plazo	B.1 Reducir los costos por producción mediante convenios de compra y descuentos por volumen con proveedores	Contactar proveedores	Gerente	--	--	--	--	--
		Realizar calificación de proveedores	Joyero (para calificar calidad de materia prima)					
		Plantear convenios de adquisición en altos volúmenes						
Mediano plazo	B.I Optimizar el uso de recursos materiales	Reducir desperdicio de materia prima	Joyero	--	--	--	--	--
		Realizar controles sobre materia prima y gramos producidos	Gerente					
Largo plazo	B.i Lograr una economía de escala para la reducción de costos por volumen	Disminuir el costo total al incrementar la producción por economías de escala	Joyero	--	--	--	--	--
			Gerente					
			TOTAL	--	--	--	--	--

4.2.3 Estrategias objetivo C) Posicionar la marca

El posicionamiento de marca pretende establecer una fijación de Eko's Joyería en la mente del consumidor, presentándose como la primera, o entre las primeras alternativas que se vienen a la mente de la persona cuando desee comprar joyas. Para esto se establecieron varias estrategias de corto, mediano y largo plazo.

4.2.3.1 C.1 Desarrollo de producto mediante diseños exclusivos y líneas de producto específicas

A corto plazo se considera la necesidad inminente de lograr un grado mayor de diferenciación y aumento de valor agregado del producto en comparación con la competencia, para esto se propone el contar con diseños orfebres exclusivos, de modo que la empresa requiere contar con un diseñador de joyas.

El diseñador será el encargado de elaborar colecciones para la empresa, adicionalmente, será su labor el crear una línea de productos destinada al comercio directo, aquellos que se venderán a otras joyerías, de modo que no sean los mismos productos que se comercializan en Eko's Joyería.

4.2.3.2 C.2 Establecimiento de una identidad corporativa y de marca

Como estrategia de mediano plazo se propone el fortalecimiento de la presencia pública de la empresa, para lo cual es importante lograr construir una imagen e identidad corporativa. Para Lucio (2005) se define a estos conceptos de la siguiente manera:

La identidad corporativa es aquello que la empresa quiere ser y, en consonancia, manifiesta. Se asocia a la historia de la compañía y la cultura empresarial que definen su esencia,

identificándola y diferenciándola. La imagen corporativa es la percepción que tienen los demás, el juicio o la valoración que emiten sobre la empresa. (pág. 2)

La identidad corporativa toma como punto de partida al logotipo, mismo que debe rediseñarse con un logo que funcione para el producto y para el mercado.

Como parte de la estrategia la empresa debe contratar un diseñador gráfico que pueda elaborar un logo aplicando criterios y principios de diseño, no obstante, con motivos del proyecto se elaboró el siguiente logo como propuesta:



Otras actividades que el diseñador debe realizar como parte de su labor, es la elaboración del manual corporativo, donde se establecen los parámetros sobre los cuales debe funcionar el logo y los colores corporativos.

4.2.3.3 C.I Realización de publicidad en medios BTL, Internet y redes sociales

Como estrategia a mediano plazo se considera la necesidad de que la empresa tenga una mayor presencia en internet, mediante una página web. Este sitio web debe poder cumplir la función promocional, tanto de la marca como de los productos, pero también ser un medio que permita direccionar las comunicaciones hacia los públicos, con una gestión en Twitter y Facebook.

También se propone la realización de publicidad en medios BTL *Below the line*, consistente en todo tipo de publicidad realizada que no incluya medios de comunicación masivos, como publicidad en el sitio de venta, a través de artículos promocionales específicos, catálogos, trípticos y similares. No obstante se manejará de forma leve durante el segundo y tercer año.

4.2.3.4 C.i Realización de publicidad intensiva BTL en sitios de venta

Como estrategia a largo plazo está el incrementar de forma intensiva la publicidad BTL en sitios de venta, igualmente a través de catálogos y artículos promocionales.

4.2.3.5 C.ii Realización de publicidad en medios masivos (prensa)

A largo plazo, adicional a la realización de publicidad BTL, se propone la realización de publicidad en medios masivos, como prensa y radio. En prensa se considera la posibilidad de anunciar en La Familia de Diario el Comercio, principalmente en fechas altas como día de la madre, san Valentín o navidad.

Tabla 69. Estrategias objetivo C) Posicionar la marca

	Estrategias	Actividades	Responsable	Costo				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corto plazo	C.1 Desarrollo de producto mediante diseños exclusivos y líneas de producto específicas	Contratar diseñador de joyas	Gerente	12.000,00	12.440,40	12.896,96	13.370,28	13.860,97
		Elaborar colecciones	Diseñador de joyas					
		Elaborar líneas de producto para comercio directo y para mercado de negocios						
		Honorarios del diseñador: \$ 1.000,00 mensuales						
	C.2 Establecimiento de una identidad corporativa y de marca	Diseñar Logotipo actualizado	Diseñador Gráfico	400,00	--	--	--	--
		Elaborar manual de identidad corporativa						
		Honorarios diseñador: \$ 400.00						
Mediano plazo	C.I Realización de publicidad en medios BTL, Internet y redes sociales	Implementar página Web	---	---	800,00	829,36	859,80	891,35
		Gestión publicitaria en medios sociales e internet						
		Presupuesto para sitio web y publicidad: \$800.00						
Largo plazo	C.i Realización de publicidad intensiva BTL en sitios de venta	Diseño de material publicitario y promocional					300,00	311,01
		Presupuesto: \$ 300 anuales						

C.ii Realización de publicidad en medios masivos (prensa)	Contratación de publicidad en medios impresos y radiales Presupuesto anual \$ 2000.00					2.000,00	2.073,40
TOTAL						12.400,00	13.240,40
						13.726,32	16.530,08
						17.136,73	

Nota: *Los valores están proyectados al año siguiente de su implementación, con el valor del 3.67% de inflación correspondiente a diciembre de 2015

4.2.4 Estrategias objetivo D) Retener clientes

Adicionalmente a las estrategias para incrementar los clientes, están aquellas destinadas a lograr que los clientes actuales regresen y se mantengan fieles a la empresa. Para esto se proponen las siguientes estrategias:

4.2.4.1 D.1 Desarrollo de promociones por retorno del cliente

A fin de lograr que los clientes actuales decidan comprar de nuevo en Eko's Joyería, se propone la realización de promociones por retorno del cliente, tomando en cuenta un descuento de entre el 5 al 10% en la segunda compra mayor a 100 dólares, realizada en el mismo mes. No obstante, a fin de precautelar la rentabilidad del negocio, esta promoción puede estar sujeta a restricción de determinados productos, estando fuera de esta la joyería más fina y de mejor calidad, en la que el descuento representaría un valor bastante grande.

4.2.4.2 D.I Implementación de procedimientos de seguimiento a la satisfacción del cliente

A mediano plazo se plantea la implementación de procedimientos de seguimiento a la satisfacción del cliente, lo cual se puede lograr mediante contacto telefónico post venta, mediante ofertas o promociones exclusivas para clientes, y ofreciendo sin costo una limpieza y pulida anual de las joyas adquiridas en Eko's Joyería.

4.2.4.3 D.i Realización de presentaciones anuales de colecciones de joyería exclusivas

Esta estrategia a largo plazo comprende la realización de eventos anuales para la presentación de líneas de productos y diseños exclusivos, invitando a los

posibles compradores del mercado de negocios (joyerías clientes) y clientes habituales.

Tabla 70. Estrategias objetivo D) Retener clientes

	Estrategias	Actividades	Responsable	Costo				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corto plazo	D.1 Desarrollo de promociones por retorno del cliente	Realización de un descuento del 5% en la segunda compra mayor a \$100.00 en el mismo mes	Gerente					
Mediano plazo	D.I Implementación de procedimientos de seguimiento a la satisfacción del cliente	Desarrollo de políticas y procedimientos sobre llamadas post venta	Gerente	--	--	--	--	--
Largo plazo	D.i Realización de presentaciones anuales de colecciones de joyería exclusivas	Eventos anuales para presentación de joyerías a clientes frecuentes, y joyerías interesadas (presupuesto para evento)	Gerente Joyero Relacionista público contratado				3.000,00	3.110,10
			TOTAL	--	--	--	3.000,00	3.110,10

4.2.5 Estrategias objetivo E) Mejorar el proceso de abastecimiento del producto

Para mejorar la rentabilidad de la empresa se ha observado que uno de los principales problemas es el manejo de los proveedores, con quienes se tiene, variación frecuente en los precios, impuntualidad en los plazos de entrega, falta de stock, entre otros; lo que hace imprescindible que la empresa opte por una “integración hacia atrás”, lo que lleva a implementar un taller de joyería como estrategia a corto plazo, seguida de un incremento en la producción a mediano plazo, y alternar entre producción artesanal y en maquinaria a largo plazo.

4.2.5.1 E.1 (Integración hacia atrás) Implementación de un taller artesanal de producción de joyas

Para la implementación del taller se recurrió a entrevistar a varios expertos (quienes se mencionan en el punto 2.3.5.4.1), y a realizar investigación de campo mediante la visita a varios talleres. En síntesis se determinó la necesidad de contar con el siguiente equipamiento:

Tabla 71. Activos fijos para la implementación del taller

DESCRIPCIÓN	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	29.580,82
MOBILIARIO	1.184,22
EQUIPO DE OFICINA	616,91
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.428,61
HERRAMIENTAS	2.625,28
TOTAL	36.435,83

Tabla 72. Maquinaria y equipo

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V.UNITARIO	V. TOTAL
LAMINADORA ELÉCTRICA	Unidad	1	1.771,76	1.771,76
CENTRÍFUGA	Unidad	1	1.360,85	1.360,85
VULCANIZADORA	Unidad	1	1.366,93	1.366,93
TERMO DE FUNDICIÓN	Unidad	1	904,70	904,70
MOLDE PARA VULCANIZAR	Unidad	1	304,10	304,10
TEMPORIZADOR	Unidad	1	1.824,60	1.824,60
BATIDORA	Unidad	1	152,05	152,05
BASE PRTA CAUCHO	Unidad	1	1.900,63	1.900,63
COMPRESOR	Unidad	1	950,31	950,31
INYECTOR DE CERA	Unidad	1	874,29	874,29
CALIBRADOR	Unidad	1	91,23	91,23
MOTORES COLGANTES	Unidad	4	334,51	1.338,04
MOTOR PARA PULIR	Unidad	1	228,00	228,00

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V.UNITARIO	V. TOTAL
LAVADOR SÓNICO	Unidad	1	576,27	576,27
MÁQUINA DIAMANTADORA	Unidad	1	4.561,50	4.561,50
EQUIPO DE SOLDAR	Unidad	4	190,06	760,25
SOPLETE A GASOLINA	Unidad	1	182,46	182,46
LAVADOR CON PRESIÓN A VAPOR	Unidad	1	1.786,59	1.786,59
VACUUM	unidad	1	1.246,81	1.246,81
HORNO	Unidad	1	760,25	760,25
BALANZA ELÉCTRICA DE 1 KILO	Unidad	1	881,89	881,89
MÁQUINA PARA AGRANDAR ANILLOS	Unidad	1	615,80	615,80
CAJA FUERTE GRANDE	Unidad	1	3.041,00	3.041,00
TÓMBOLA	Unidad	1	1.520,50	1.520,50
SUBTOTAL				29.000,80
IMPREVISTOS (2%)				580,02
TOTAL				29.580,82

Tomado de: Proveedores (Ver Anexo 1)

Adicionalmente se requiere el siguiente mobiliario:

Tabla 73. Mobiliario

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V.UNITARIO	V. TOTAL
ESCRITORIO CON CAJÓN	Unidad	2	160,00	320,00
SILLA EJECUTIVA	Unidad	1	85,00	85,00
SILLA VISITA	Unidad	4	49,00	196,00
TANDEM TRIPERSONAL	Unidad	1	165,00	165,00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	Unidad	1	155,00	155,00
MESA DE TRABAJO	Unidad	4	60,00	240,00
SUBTOTAL				1.161,00
IMPREVISTOS (2%)				23,22
TOTAL				1.184,22

Tomado de: Proveedores (Ver Anexo 3)

Tabla 74. Equipo de oficina

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V.UNITARIO	V. TOTAL
TELÉFONO	Unidad	3	49,99	149,97
SUMADORA	Unidad	2	40,00	80,00
CÁMARA DE SEGURIDAD	Unidad	3	69,95	209,85
ALARMA	Unidad	1	164,99	164,99
SUBTOTAL				604,81
IMPREVISTOS (2%)				12,10
TOTAL				616,91

Tomado de: Proveedores (Ver Anexo 3)

Tabla 75. Equipo de computación

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V.UNITARIO	V. TOTAL
COMPUTADOR	Unidad	3	559,00	1.677,00
IMPRESORA	Unidad	1	299,00	299,00
RUTEADOR	Unidad	1	29,99	29,99
IMPRESORA PARA CÓDIGO DE BARRAS	Unidad	1	375,00	375,00
SUBTOTAL				2.380,99
IMPREVISTOS (2%)				47,62
TOTAL				2.428,61

Tomado de: Proveedores (Ver Anexo 3)

Y las siguientes herramientas:

Tabla 76. Herramientas e insumos

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V.UNITARIO	V. TOTAL
CRISOLES DE AMIANTO	Unidad	10	23,00	230,00
CILINDROS	Unidad	10	2,50	25,00
MARTILLO	Unidad	2	8,00	16,00
PINZA PUNTA FINA	Unidad	1	40,25	40,25
PINZA AGARRA ANILLO	Unidad	1	13,80	13,80
TENACILLAS	Unidad	2	72,00	144,00
PALO DE MEDIDAS	Unidad	2	69,00	138,00
ANILLERA EN JUEGO	Unidad	2	69,00	138,00
LIJAS	Unidad	4	1,25	5,00
JUEGO DE LIMAS GRANDES	Unidad	4	25,00	100,00
JUEGO DE LIMAS MEDIANAS	Unidad	4	17,00	68,00
JUEGO DE LIMAS PEQUEÑAS	Unidad	4	10,00	40,00
COMPAS	Unidad	2	57,50	115,00
FRESADORES	Unidad	10	8,00	80,00
CORTA FRÍO	Unidad	1	28,75	28,75
DADO EMBUTIDOR	Unidad	1	70,00	70,00
SIERRAS DIFERENTE ESPESOR	Unidad	4	3,25	13,00
ESTACA	Unidad	1	46,00	46,00
VISORES	Unidad	4	75,00	300,00
GUANTES DE MIANTO	Unidad	4	20,00	80,00
MANDIL	Unidad	4	12,00	48,00
CEPILLO DE CERDAS	Unidad	2	20,00	40,00
ARMASON SIERRA	Unidad	1	20,00	20,00
HILERA PARA ESTIRAR ALAMBRE	Unidad	1	200,00	200,00
JUEGO DE EMBUTIDORES	Unidad	1	40,00	40,00
PASTA DE PULIR	Unidad	2	25,00	50,00
DASTRA PARA REDONDEAR ANILLOS	Unidad	1	60,00	60,00
TANQUE DE OXÍGENO	Unidad	1	300,00	300,00
TANQUE DE GAS	Unidad	1	50,00	50,00
OLLA PARA FUNDIR EL MATERIAL	Unidad	5	15,00	75,00
SUBTOTAL				2.573,80
IMPREVISTOS (2%)				51,48
TOTAL				2.625,28

Esta producción se realizará tomando en cuenta a dos joyeros, por la siguiente capacidad de producción:

Tabla 77. Capacidad instalada

CAPACIDAD ORO		CAPACIDAD PLATA	
1 JOYERO	GRAMOS	1 JOYERO	GRAMOS
DÍA	12,0	DÍA	24,0
SEMANA	60,0	SEMANA	120,0
MES	240,0	MES	480,0
AÑO	2.880,0	AÑO	5.760,0

CAPACIDAD ORO		CAPACIDAD PLATA	
1 JOYERO y 1 oper	GRAMOS	1 JOYERO y 1 oper	GRAMOS
DÍA	24,0	DÍA	48,0
SEMANA	120,0	SEMANA	240,0
MES	480,0	MES	960,0
AÑO	5.760,0	AÑO	11.520,0

El taller funcionará en un espacio estructurado de acuerdo al siguiente plano:

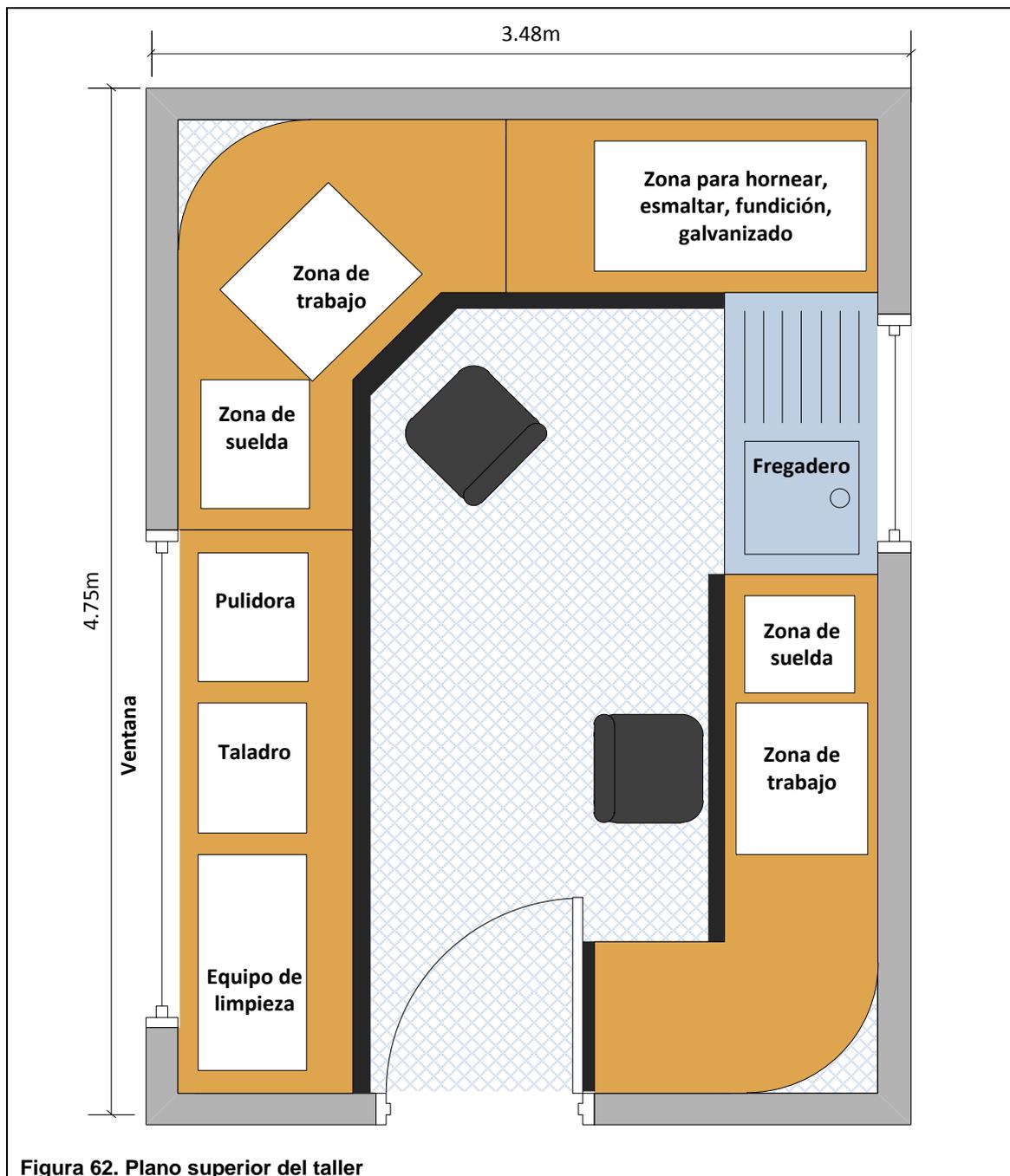


Figura 62. Plano superior del taller

Cabe considerar que la mueblería del taller contará con repisas inferiores y superiores para almacenar materiales y equipamiento.

Por último cabe señalar el proceso de producción de la joyería, que seguirá el siguiente Flujograma, no obstante, este podrá modificarse para adaptarse a cada joyero y a cada joya.

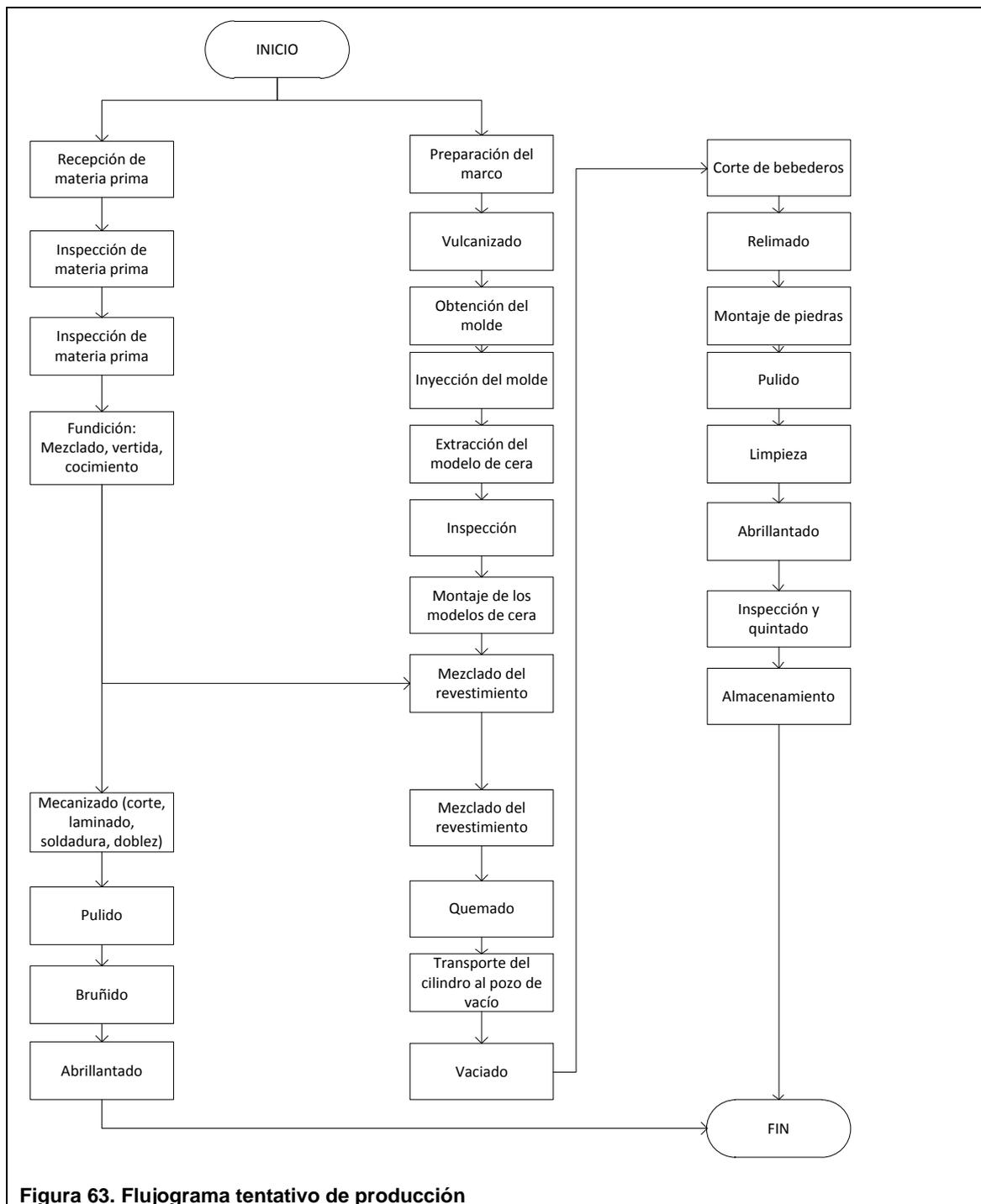


Figura 63. Flujograma tentativo de producción

Durante el primer año la empresa se abastecerá, tanto con producto propio, como con producto de proveedores, esto debido a que el proceso de implementación del taller, y acoplamiento de los joyeros no será inmediato.

4.2.5.2 E.I Incremento de la producción

Desde el segundo año se pretende aumentar la producción propia, a la vez que se reduce la compra a proveedores, con esto se esperaría elevar la rentabilidad de las operaciones de la empresa, no obstante, hasta este punto la producción es artesanal.

4.2.5.3 E.i Alternar producción artesanal con producción en maquinaria

A largo plazo se propone, siempre y cuando la demanda haya aumentado como se proyecta, el alternar una producción artesanal con producción en maquinaria, a mayor volumen, de determinados productos, sobre todo aquellos que tienen mayor salida hacia las joyerías compradoras.

Tabla 78. Estrategias objetivo E) Mejorar el proceso de abastecimiento del producto

	Estrategias	Actividades	Responsable	Costo				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corto plazo	E.1 (Integración hacia atrás) Implementación de un taller artesanal de producción de joyas	Contratación de 2 joyeros	Gerente	18.657,60	20586,37	21341,89	22125,14	22937,13
		Compra de equipo básico		33.810,55				
Mediano plazo	E.I Incremento de la producción	Contratación de un joyero adicional	Gerente Joyero			10670,95	11062,57	11468,57
Largo plazo	E.i Alternar una producción artesanal con la producción en maquinaria	Incremento del volumen de producción	Gerente Joyero	--	--	--	--	--
TOTAL				52.468,15	20.586,37	32.012,84	33.187,71	34.405,70

Nota: *Ver detalle en el punto 4.2.1.2. ** Valores proyectados el año siguiente a su implementación con la inflación del 3.67% correspondiente a Diciembre del 2014

4.2.6 Estrategias objetivo F) Facilitar la gestión de ventas

Facilitar la gestión de ventas es una estrategia que busca permitir a la empresa maximizar la eficiencia de sus operaciones, tanto a nivel operativo como administrativo, por lo que abarca desde la implementación de un software contable, hasta la gestión de ventas en línea.

4.2.6.1 F.1 Implementación de un software contable administrativo básico

Como estrategia a corto plazo se propone la adquisición de un programa de software para administrar las cuentas de la empresa, pues con esto se podrá resolver varias situaciones:

- Llevar un registro contable de las transacciones de la empresa.
- Llevar un inventario que cuadre con los registros contables.
- Permitir el llevar las cuantas de manera formal.
- Integrarse al sistema de facturación electrónica exigido por el Servicio de Rentas Internas.
- Facilitar la realización de estados financieros y apoyar la toma de decisiones contables.

4.2.6.2 F.I Desarrollo de nuevos módulos para el sistema enfocados al registro de ventas externas, por catálogo o intermediarios

A mediano plazo, ya con el software implementado se propone la implementación de nuevos módulos, que permitan registrar ventas externas, realizadas a través de los catálogos entregados y por intermediarios, contribuyendo al aumento de las alternativas de distribución con las que puede contar la empresa.

4.2.6.3 F.i Implementar un sistema de gestión de ventas online

El comercio online se presenta como una alternativa novedosa y que permite a la empresa, a más de tener presencia en la red, el poder realizar transacciones por esta manera. Para esto se requiere contar con una actualización del software contable administrativo, y una página web que permita realizar operaciones seguras mediante paypal o tarjeta de crédito.

Este sistema de ventas funcionará con un catálogo digital que será correspondiente a los catálogos de ventas que la empresa mantenga en sus locales.

Tabla 79. Estrategias objetivo F) Facilitar la gestión de ventas

	Estrategias	Actividades	Responsable	Costo				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corto plazo	F.1 Implementación de un software contable administrativo básico	Compra software básico Capacitar personal en uso de software	Gerente Vendedores	1.500,00 300,00	--	--	--	--
Mediano plazo	F.I Desarrollo de nuevos módulos para el sistema enfocados al registro de ventas externas, por catálogo o intermediarios	Actualización del Software básico	Gerente Empresa proveedora e software		622,02	--	--	--
Largo plazo	F.i Implementar un sistema de gestión de ventas online	Actualización del Software básico	Gerente Empresa proveedora e software				668,51	--
			TOTAL	1.800,00	600,00	--	600,00	--

4.2.7 Estrategias objetivo G) Mejorar competencias del personal para la gestión de ventas

La gestión de desarrollo y capacitación para el personal implica el lograr que las competencias y destrezas del personal puedan mejorar, teniendo como efecto un mayor desempeño en el local y por ende mejores resultados para la empresa.

4.2.7.1 G.1 Realización de una evaluación de desempeño y competencias para el personal

La evaluación de desempeño es el primer paso previo a la capacitación. Mediante la evaluación se determinarán las destrezas y competencias que el personal tiene actualmente y se compararan con el perfil del puesto, de esta manera se establecerán las necesidades de capacitación.

4.2.7.2 G.2 Capacitación en técnicas de venta y manejo de clientes

Adicional a la evaluación de desempeño, la primera capacitación recomendada es en técnicas de venta y manejo de clientes. Para el personal que administra los locales comerciales la capacitación es indispensable para poder impulsar y cerrar las ventas.

De igual forma, el manejo de clientes pretende que cualquier duda, queja o requerimiento del cliente pueda ser resuelto de la mejor forma, a fin de que el cliente siempre este satisfecho y se mantenga fiel a la empresa.

4.2.7.3 G.I Realizar capacitaciones en servicio al cliente y mejora continua

A mediano plazo se recomienda realizar capacitaciones en servicio al cliente y mejora continua. El servicio al cliente implica poder formar una actitud en el personal en la que el cliente siempre este en el centro y por ende, todas las

acciones de la empresa estén destinadas a la satisfacción del mismo, de forma que genere una actitud de fidelidad con la empresa.

La mejora continua se traduce como calidad, es decir, que el personal siempre este buscando hacer las cosas lo mejor posible, sin conformarse.

4.2.7.4 G.2 Capacitación en ventas con PNL (Programación Neurolingüística)

La Programación Neurolingüística puede comprenderse como:

“Se llama «programación» porque trata de un conjunto sistemático de operaciones que persiguen un objetivo; «neuro» porque estudia los procesos que ocurren en el sistema nervioso, y «lingüística» porque para ello usamos el lenguaje, expresado en forma verbal, corporal y otros, para organizar la conducta y el pensamiento, y así lograr una comunicación eficiente con los demás y consigo mismo” (Sambrano, 2003, p. 21)

Este tipo de técnica busca lograr que la persona sea más empática y pueda comunicarse de mejor manera, no solo verbal, sino también gestualmente con los clientes, apoyando el proceso de venta.

Tabla 80 . Estrategias objetivo G) Mejorar competencias del personal para la gestión de ventas

	Estrategias	Actividades	Responsable	Costo				
				Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Corto plazo	G.1 Realización de una evaluación de desempeño y competencias para el personal	Evaluar personal	Gerente	300,00	-	-	-	-
	G.2 Capacitación en técnicas de venta y manejo de clientes	Realizar capacitación Presupuesto para capacitación	Gerente	800,00				
Mediano plazo	G.1 Realizar capacitaciones en servicio al cliente y mejora continua	Realizar capacitación Presupuesto para capacitación	Gerente			800,00		
Largo plazo	G.2 Capacitación en ventas con PNL (Programación Neurolingüística)	Realizar capacitación Presupuesto para capacitación	Gerente					1.200,00
TOTAL				1.100,00	--	800,00	--	1.200,00

4.2.8 Propuesta de Implementación

En la tabla siguiente se presentan las estrategias y actividades que se llevarán a cabo con las respectivas fechas de inicio y finalización:

Tabla 81. Propuesta de implementación

Estrategias	Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización
A.1 Incremento en la promoción del producto propio en el mercado actual mediante marketing y merchandising	Contratar de diseñador de interiores (honorarios = 600) Redecorar locales comerciales (presupuesto = 3000.00) Diseño de Catálogo de joyas para clientes Diseño de Catálogo de Joyas para mercado de negocios Elaboración del marketing mix para los productos	05/01/2016	25/02/2016
A.I Promocionar los productos en el mercado local mediante gestión de ventas	Contactar a gerentes de joyerías Visitar en local para oferta de servicios Entregar catálogo en persona Impresión de Catálogo: \$ 10.00	15/01/2017	15/06/2017
A.i Buscar nuevos mercados adicionales a nivel Nacional mediante gestión gerencial de ventas	Contactar a gerentes de joyerías Enviar catálogo de productos para el mercado de negocios (presupuesto de impresión y envío) Impresión de Catálogo: \$ 10.00 Envío \$ 8.00 30 unidades al año	15/01/2019	15/06/2019
B.1 Reducir los costos por producción mediante convenios de compra y descuentos por volumen con proveedores	Contactar proveedores Realizar calificación de proveedores Plantear convenios de adquisición en altos volúmenes	01/02/2016	15/02/2016
B.I Optimizar el uso de recursos materiales	Reducir desperdicio de materia prima Realizar controles sobre materia prima y gramos producidos	01/01/2017	31/12/2018
B.i Lograr una economía de escala para la reducción de costos por volumen	Disminuir el costo total al incrementar la producción por economías de escala	01/01/2018	31/12/2020
C.1 Desarrollo de producto mediante diseños exclusivos y líneas de producto específicas	Contratar diseñador de joyas Elaborar colecciones Elaborar líneas de producto para comercio directo y para mercado de negocios Honorarios del diseñador: \$ 1.000,00 mensuales	01/03/2016	31/12/2020
C.2 Establecimiento de una identidad	Diseñar Logotipo actualizado	01/03/2016	01/05/2016

Estrategias	Actividades	Fecha de inicio	Fecha de finalización
corporativa y de marca	Elaborar manual de identidad corporativa Honorarios diseñador: \$ 400.00		
C.I Realización de publicidad en medios BTL, Internet y redes sociales	Implementar página Web Gestión publicitaria en medios sociales e internet Presupuesto para sitio web y publicidad: \$800.00	01/02/2017	01/04/2017
C.i Realización de publicidad intensiva BTL en sitios de venta	Diseño de material publicitario y promocional Presupuesto: \$ 300 anuales	01/01/2018	31/12/2020
C.ii Realización de publicidad en medios masivos (prensa)	Contratación de publicidad en medios impresos y radiales Presupuesto anual \$ 2000.00	01/01/2018	31/12/2020
D.1 Desarrollo de promociones por retorno del cliente	Realización de un descuento del 5% en la segunda compra mayor a \$100.00 en el mismo mes	01/01/2016	31/12/2017
D.I Implementación de procedimientos de seguimiento a la satisfacción del cliente	Desarrollo de políticas y procedimientos sobre llamadas post venta	01/03/2017	15/03/2017
D.i Realización de presentaciones anuales de colecciones de joyería exclusivas	Eventos anuales para presentación de joyerías a clientes frecuentes, y joyerías interesadas (presupuesto para evento)	01/03/2019	31/05/2019
E.1 (Integración hacia atrás) Implementación de un taller artesanal de producción de joyas	Contratación de 2 joyeros Compra de equipo básico	01/06/2016	15/06/2016
E.I Incremento de la producción	Contratación de un joyero adicional	01/06/2017	15/06/2017
E.i Alternar una producción artesanal con la producción en maquinaria	Incremento del volumen de producción	01/01/2019	31/12/2020
F.1 Implementación de un software contable administrativo básico	Compra software básico Capacitar personal en uso de software	01/04/2016	31/ 07/2016
F.I Desarrollo de nuevos módulos para el sistema enfocados al registro de ventas externas, por catálogo o intermediarios	Actualización del Software básico	01/04/2017	31/ 07/2017
F.i Implementar un sistema de gestión de ventas online	Actualización del Software básico	01/04/2019	31/ 07/2019
G.1 Realización de una evaluación de desempeño y competencias para el personal	Evaluar personal	01/05/2016	15/07/2016
G.2 Capacitación en técnicas de venta y manejo de clientes	Realizar capacitación Presupuesto para capacitación	01/09/2016	15/09/2016
G.I Realizar capacitaciones en servicio al cliente y mejora continua	Realizar capacitación Presupuesto para capacitación	01/06/2017	15/06/2017
G.2 Capacitación en ventas con PNL (Programación Neurolingüística)	Realizar capacitación Presupuesto para capacitación	01/03/2019	15/03/2019

4.2.9 Cronograma de implementación

El plan de mejoramiento está proyectado para un período de cinco años, por lo cual se puede hablar de tres fases de implementación

- Primera fase: Año 2016, en la que se aplican las estrategias de corto plazo.
- Segunda fase: años 2017 y 2018, en las que se aplican las estrategias de mediano plazo.
- Tercera fase: años 2019 y 2020, en las que se aplican as estrategias de largo plazo.

4.3 Evaluación Financiera

La evaluación financiera comprende el determinar la factibilidad de un proyecto a partir de la rentabilidad del mismo, por tanto, se consideran todos los posibles rubros que se generan con el proyecto, costos, gastos e ingresos; y se estiman los indicadores de evaluación.

4.3.1 Costos Involucrados

Dentro de los costos involucrados en el proyecto se mencionan la inversión inicial, los activos diferidos y el capital de trabajo.

4.3.1.1 Inversión Inicial

Como inversión inicial se considera “la adquisición de todos los activos fijos o tangibles, y (...) intangibles, necesarios para iniciar las funciones de la empresa.” (Baca, 2010, p.137). En este sentido la inversión inicial del proyecto la constituye el gasto inicial proyectado para el plan de mejora, dividido en activos fijos, capital de trabajo y gastos iniciales del plan.

Tabla 82. Inversión Inicial

DESCRIPCIÓN	VALOR
ACTIVOS FIJOS Y HERRAMIENTAS	36.435,83
GASTOS INICIALES	12.240,00
CAPITAL DE TRABAJO	39.787,44
TOTAL	88.463,27

4.3.1.2 Activos fijos y herramientas

El grupo de los activos fijos, conocido también como: Propiedades, planta y equipos, corresponde a todos los bienes que debe adquirir la futura empresa con el fin de realizar sus operaciones.

Para el caso propuesto, el valor total de activos fijos asciende a 36.435,83, y se divide según lo muestra el cuadro:

Tabla 83. Activos fijos y herramientas

DESCRIPCIÓN	VALOR
MAQUINARIA Y EQUIPO	29.580,82
MOBILIARIO	1.184,22
EQUIPO DE OFICINA	616,91
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.428,61
HERRAMIENTAS	2.625,28
TOTAL	36.435,83

4.3.1.2.1 Maquinaria y equipo

La maquinaria y equipo se eleva a un valor de 29580,82 dólares con el siguiente detalle:

Tabla 84. Maquinaria y equipo

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V. UNITARIO	V. TOTAL
LAMINADORA ELÉCTRICA	Unidad	1	1.771,76	1.771,76
CENTRÍFUGA	Unidad	1	1.360,85	1.360,85
VULCANIZADORA	Unidad	1	1.366,93	1.366,93
TERMO DE FUNDICIÓN	Unidad	1	904,70	904,70
MOLDE PARA VULCANIZAR	Unidad	1	304,10	304,10
TEMPORIZADOR	Unidad	1	1.824,60	1.824,60
BATIDORA	Unidad	1	152,05	152,05
BASE PRTA CAUCHO	Unidad	1	1.900,63	1.900,63
COMPRESOR	Unidad	1	950,31	950,31
INYECTOR DE CERA	Unidad	1	874,29	874,29
CALIBRADOR	Unidad	1	91,23	91,23
MOTORES COLGANTES	Unidad	4	334,51	1.338,04
MOTOR PARA PULIR	Unidad	1	228,00	228,00
LIMPIADOR SÓNICO	Unidad	1	576,27	576,27
MÁQUINA DIAMANTADORA	Unidad	1	4.561,50	4.561,50
EQUIPO DE SOLDAR	Unidad	4	190,06	760,25

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V. UNITARIO	V. TOTAL
SOPLETE A GASOLINA	Unidad	1	182,46	182,46
LAVADOR CON PRESIÓN A VAPOR	Unidad	1	1.786,59	1.786,59
VACUUM	unidad	1	1.246,81	1.246,81
HORNO	Unidad	1	760,25	760,25
BALANZA ELÉCTRICA DE 1 KILO	Unidad	1	881,89	881,89
MÁQUINA PARA AGRANDAR ANILLOS	Unidad	1	615,80	615,80
CAJA FUERTE GRANDE	Unidad	1	3.041,00	3.041,00
TÓMBOLA	Unidad	1	1.520,50	1.520,50
SUBTOTAL				29.000,80
IMPREVISTOS (2%)				580,02
TOTAL				29.580,82

4.3.1.2.2 Mobiliario

El mobiliario se eleva a 1.184,22 dólares considerando muebles de trabajo y de oficina:

Tabla 85. Mobiliario

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V.UNITARIO	V. TOTAL
ESCRITORIO CON CAJÓN	Unidad	2	160,00	320,00
SILLA EJECUTIVA	Unidad	1	85,00	85,00
SILLA VISITA	Unidad	4	49,00	196,00
TANDEM TRIPERSONAL	Unidad	1	165,00	165,00
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	Unidad	1	155,00	155,00
MESA DE TRABAJO	Unidad	4	60,00	240,00
SUBTOTAL				1.161,00
IMPREVISTOS (2%)				23,22
TOTAL				1.184,22

4.3.1.2.3 Equipo de oficina

El equipo de oficina está presupuestado por 616,91 dólares:

Tabla 86. Equipo de oficina

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V.UNITARIO	V. TOTAL
TELÉFONO	Unidad	3	49,99	149,97
CALCULADORA	Unidad	3	40,00	80,00
CÁMARA DE SEGURIDAD	Unidad	3	69,95	209,85
ALARMA	Unidad	1	164,99	164,99
SUBTOTAL				604,81
IMPREVISTOS (2%)				12,10
TOTAL				616,91

4.3.1.2.4 Equipo de computación

También está considerado un valor por equipos de computación de 2.428,61 dólares:

Tabla 87. Equipo de computación

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V.UNITARIO	V. TOTAL
COMPUTADOR	Unidad	3	559,00	1.677,00
IMPRESORA	Unidad	1	299,00	299,00
RUTEADOR	Unidad	1	29,99	29,99
IMPRESORA PARA CÓDIGO DE BARRAS	Unidad	1	375,00	375,00
SUBTOTAL				2.380,99
IMPREVISTOS (2%)				47,62
TOTAL				2.428,61

4.3.1.2.5 Herramientas

Por último se consideraron las herramientas:

Tabla 88. Herramientas

DESCRIPCIÓN	UNIDAD	CANT	V.UNITARIO	V. TOTAL
CRISOLES DE AMIANTO	Unidad	10	23.00	230.00
CILINDROS	Unidad	10	2.50	25.00
MARTILLO	Unidad	2	8.00	16.00
PINZA PUNTA FINA	Unidad	1	40.25	40.25
PINZA AGARRA ANILLO	Unidad	1	13.80	13.80
TENACILLAS	Unidad	2	72.00	144.00
PALO DE MEDIDAS	Unidad	2	69.00	138.00
ANILLERA EN JUEGO	Unidad	2	69.00	138.00
LIJAS	Unidad	4	1.25	5.00
JUEGO DE LIMAS GRANDES	Unidad	4	25.00	100.00
JUEGO DE LIMAS MEDIANAS	Unidad	4	17.00	68.00
JUEGO DE LIMAS PEQUEÑAS	Unidad	4	10.00	40.00
COMPAS	Unidad	2	57.50	115.00
FRESADORES	Unidad	10	8.00	80.00
CORTA FRÍO	Unidad	1	28.75	28.75
DADO EMBUTIDOR	Unidad	1	70.00	70.00
SIERRAS DIFERENTE ESPESOR	Unidad	4	3.25	13.00
ESTACA	Unidad	1	46.00	46.00
VISORES	Unidad	4	75.00	300.00
GUANTES DE MIANTO	Unidad	4	20.00	80.00
MANDIL	Unidad	4	12.00	48.00
CEPILLO DE CERDAS	Unidad	2	20.00	40.00
ARMAZÓN SIERRA	Unidad	1	20.00	20.00
HILERA PARA ESTIRAR ALAMBRE	Unidad	1	200.00	200.00
JUEGO DE EMBUTIDORES	Unidad	1	40.00	40.00
PASTA DE PULIR	Unidad	2	25.00	50.00
DASTRAS PARA REDONDEAR ANILLOS	Unidad	1	60.00	60.00
TANQUE DE OXÍGENO	Unidad	1	300.00	300.00
TANQUE DE GAS	Unidad	1	50.00	50.00
OLLA PARA FUNDIR EL MATERIAL	Unidad	5	15.00	75.00
SUBTOTAL				2,573.80
IMPREVISTOS (2%)				51.48
TOTAL				2,625.28

4.3.1.3 Gastos iniciales

Como gastos iniciales se han considerado todos aquellos que surgen con la implementación del plan de mejoramiento, como la adquisición de software, el rediseño de los locales comerciales, y sobre todo los gastos de constitución para que el negocio de ser una persona natural para convertirse en persona jurídica.

Tabla 89. Gastos iniciales

GASTOS INICIALES	VALOR
SOFTWARE COMERCIAL	1.500,00
CAPACITACIÓN EN USO DE SOFTWARE	300,00
GASTOS CONSTITUCIÓN	1.500,00
CERTIFICADOS DE CALIDAD	700,00
RÓTULO	1.500,00
NUEVA DECORACIÓN	2.500,00
REGISTRO IEPI	400,00
DISEÑADOR DE INTERIORES	600,00
CONTRATISTA	3.000,00
SUBTOTAL	12.000,00
IMPREVISTOS 2%	240,00
TOTAL	12.240,00

4.3.1.4 Capital de trabajo

El capital de trabajo es el rubro resultante de la suma de todos los costos necesarios para que el plan pueda operar inicialmente. En otras palabras, es el dinero necesario para que la empresa pueda pagar a sus empleados, los costos de arriendo, materias primas, entre otros.

Tabla 90. Capital de trabajo

DESCRIPCIÓN	AÑO 1		3 MESES
	V. MENSUAL	V. ANUAL	C.T. INICIAL
MATERIA PRIMA DIRECTA	4.689,96	56.279,50	14.069,88
MANO DE OBRA DIRECTA	1.554,80	18.657,60	4.664,40
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN	2.006,79	24.081,42	6.020,36
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2.641,60	31.699,22	7.924,81
GASTOS DE VENTAS	2.369,33	28.432,02	7.108,00
TOTAL		159.149,77	39.787,44

Se procedió a calcular los costos de capital de trabajo anual y mensual, estimando que con un capital de trabajo correspondiente a tres meses la empresa pueda trabajar con normalidad hasta que las estrategias aplicadas permitan un ingreso que permita seguir cubriendo el capital de trabajo mensual a partir del cuarto mes.

4.3.2 Ingreso

Para el cálculo de ingresos se ha considerado que inicialmente la empresa ya tiene una cartera de clientes en crecimiento, a lo que se añadió el incremento por ventas con las mejoras implementadas, principalmente en el año 3 con el incremento en ventas locales, y en el año 5 con ventas nacionales:

Tabla 91. Ventas por unidades según materia prima

CANTIDADES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ORO	830	846	1.461	1.488	2.265
PLATA	2.182	2.225	2.268	2.314	2.361
TOTAL	3.012	3.071	3.729	3.802	4.626
PRECIO UNITARIO	59,75	61,88	85,14	88,16	109,16

Tabla 92. Ingresos según origen

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS PROPIAS	179.971,69	190.021,06	200.343,93	211.312,30	222.841,48
VENTAS LOCALES	-	-	117.151,71	123.880,20	130.944,77
VENTAS NACIONALES	-	-	-	-	151.167,74
TOTAL	179.971,69	190.021,06	317.495,64	335.192,50	504.954,00

Cabe considerar que la venta local y nacional se realizará específicamente en productos elaborados en oro:

Tabla 93. Ingresos

DESCRIPCIÓN	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3	
	ORO	PLATA	ORO	PLATA	ORO	PLATA
VENTAS PROPIAS	117,918.30	62,053.39	124,434.78	65,586.28	131,074.39	69,269.54
VENTAS LOCALES	-	-	-	-	117,151.71	-
VENTAS NACIONALES	-	-	-	-	-	-
SUBTOTAL	117,918.30	62,053.39	124,434.78	65,586.28	248,226.10	69,269.54
TOTAL		179,971.69		190,021.06		317,495.64

DESCRIPCIÓN	AÑO 4		AÑO 5	
	ORO	PLATA	ORO	PLATA
VENTAS PROPIAS	138,033.75	73,278.55	145,327.38	77,514.10
VENTAS LOCALES	123,880.20	-	130,944.77	-
VENTAS NACIONALES	-	-	151,167.74	-
SUBTOTAL	261,913.95	73,278.55	427,439.90	77,514.10
TOTAL		335,192.50		504,954.00

4.3.3 Costos

Dentro de los egresos del proyecto se debe considerar todos los costos, que son valores que se generan por las operaciones del proyecto, entre los que se debe considerar materia prima, mano de obra y costos indirectos:

4.3.3.1 Materia prima

La materia prima está formada por todos aquellos insumos que componen el producto. Los productos están elaborados con una aleación, tanto para oro como para plata. En el caso del oro se compone por cerca del 75% de oro de 24 kilates y paladio, mientras que en plata, se trabaja con cerca del 92.5% de plata y el 7.5% de cobre. Los costos unitarios estimados se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 94. Materias primas

JOYAS ORO (18Kts)	C.UNITARIO	ORO	OTROS METALES (ALEACIÓN)	PIEDRA SEMI	PIEDRA PRECIOSA	ESTUCHE	ETIQUETA CARTULINA	ETIQUETA BARRAS
ANILLOS	68,50	60,00	5,13	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
ORTOPÉDICOS	14,84	12,00	1,03	0,96	-	0,50	0,15	0,20
AROS	198,75	180,00	15,38	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
CADENAS	133,63	120,00	10,25	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
DIJES	52,22	45,00	3,84	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
ARETES	61,99	54,00	4,61	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
AZA NIÑA	34,37	30,00	2,56	0,96	-	0,50	0,15	0,20
JOGUIS	68,50	60,00	5,13	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
PULSERAS	101,06	90,00	7,69	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
JUEGOS	166,19	150,00	12,81	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
INICIALES	14,84	12,00	1,03	0,96	-	0,50	0,15	0,20
ARGOLLAS	52,22	45,00	3,84	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
GARGANTILLAS	133,63	120,00	10,25	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
MEDALLAS	31,12	27,00	2,31	0,96	-	0,50	0,15	0,20

JOYAS PLATA (.925)	C.UNITARIO	PLATA	COBRE	PIEDRA SEMI	PIEDRA PRECIOSA	ESTUCHE	ETIQUETA CARTULINA	ETIQUETA BARRAS
ARETES AZA	3,12	1,30	0,02	0,96	-	0,50	0,15	0,20
ARGOLLAS	2,92	1,10	0,01	0,96	-	0,50	0,15	0,20
JOGUIS	5,08	1,68	0,02	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
ARETES GANCHO	6,13	2,72	0,03	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
ARETES PRESION	4,82	1,42	0,02	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
ULAS	12,55	9,07	0,11	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
AROS	6,32	2,91	0,03	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
ANILLOS SOLITARIOS	5,67	2,27	0,03	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
ANILLOS VARIOS	5,34	1,94	0,02	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
CADENAS	3,12	1,30	0,02	0,96	-	0,50	0,15	0,20
DIJES	4,55	1,17	0,01	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
MEDALLAS	2,47	0,65	0,01	0,96	-	0,50	0,15	0,20
JUEGOS 3 P	6,65	3,24	0,04	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
GARGANTILLAS	7,96	4,53	0,05	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
PULSERAS	9,93	6,48	0,08	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
ESCLAVAS	9,93	6,48	0,08	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
INICIALES	2,47	0,65	0,01	0,96	-	0,50	0,15	0,20
CRUCES	5,01	1,62	0,02	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
ORTOPEDIC	2,47	0,65	0,01	0,96	-	0,50	0,15	0,20
TOBILLERAS	5,67	2,27	0,03	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
RELICARIOS	5,73	2,33	0,03	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
ARETE SS	2,47	0,65	0,01	0,96	-	0,50	0,15	0,20
ANILLOS HOMBRE	5,34	1,94	0,02	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20
ROSARIOS	7,31	3,89	0,04	0,96	1,57	0,50	0,15	0,20

Considerando estos datos se tiene el siguiente costo por materia prima en los cinco años del proyecto:

Tabla 95. Ingresos proyectados en joyas de oro

JOYAS ORO (18Kts)	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANT	V.UNIT	V.TOTAL	CANT	V.UNIT	V.TOTAL	CANT	V.UNIT	V.TOTAL	CANT	V.UNIT	V.TOTAL	CANT	V.UNIT	V.TOTAL
ANILLOS	114	68,50	7.809,00	116	71,01	8.237,62	618	73,62	45.497,26	630	76,32	48.082,87	1242	79,12	98.270,82
ORTOPEDICOS	340,8	14,84	5.055,77	348	15,38	5.352,05	355	15,94	5.660,07	362	16,53	5.983,50	369	17,14	6.323,05
AROS	19,2	198,75	3.816,00	20	206,04	4.120,88	20	213,61	4.272,12	20	221,45	4.428,91	20	229,57	4.591,45
CADENAS	82,8	133,63	11.064,15	84	138,53	11.636,44	86	143,61	12.350,72	88	148,88	13.101,76	90	154,35	13.891,29
DIJES	92,4	52,22	4.825,01	94	54,14	5.088,71	96	56,12	5.387,71	98	58,18	5.701,80	100	60,32	6.031,69
ARETES	58,8	61,99	3.644,87	60	64,26	3.855,75	61	66,62	4.063,87	62	69,07	4.282,08	63	71,60	4.510,84
AZA NIÑA	1,2	34,37	41,25	1	35,63	35,63	1	36,94	36,94	1	38,30	38,30	1	39,70	39,70
JOGUIS	43,2	68,50	2.959,20	44	71,01	3.124,61	45	73,62	3.312,91	46	76,32	3.510,81	47	79,12	3.718,78
PULSERAS	22,8	101,06	2.304,23	23	104,77	2.409,74	123	108,62	13.359,84	125	112,60	14.075,35	277	116,74	32.335,70
JUEGOS	2,4	166,19	398,85	2	172,29	344,57	2	178,61	357,22	2	185,16	370,33	2	191,96	383,92
INICIALES	12	14,84	178,02	12	15,38	184,55	12	15,94	191,33	12	16,53	198,35	12	17,14	205,63
ARGOLLAS	16,8	52,22	877,28	17	54,14	920,30	17	56,12	954,07	17	58,18	989,09	17	60,32	1.025,39
GARGANTILLAS	4,8	133,63	641,40	5	138,53	692,65	5	143,61	718,07	5	148,88	744,42	5	154,35	771,74
MEDALLAS	19,2	31,12	597,43	20	32,26	645,16	20	33,44	668,84	20	34,67	693,39	20	35,94	718,84
	0	3,38	-	0	3,50	-	0	3,63	-	0	3,76	-	0	3,90	-
TOTAL	830,4		44.212,44	846		46.648,67	1461		96.830,97	1488		102.200,96	2265		172.818,81

Tabla 96. Ingresos proyectados por joyas de plata

JOYAS PLATA (.925)	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
	CANT	V.UNIT	V.TOTAL	CANT	V.UNIT	V.TOTAL	CANT	V.UNIT	V.TOTAL	CANT	V.UNIT	V.TOTAL	CANT	V.UNIT	V.TOTAL
ARETES AZA	42,55	3,12	132,76	43	3,23	139,08	44	3,35	147,54	45	3,48	156,43	46	3,60	165,78
ARGOLLAS	19,55	2,92	57,15	20	3,03	60,62	20	3,14	62,84	20	3,26	65,15	20	3,38	67,54
JOGUIS	85,1	5,08	432,14	87	5,26	458,00	89	5,46	485,72	91	5,66	514,87	93	5,87	545,49
ARETES GANCHO	75,9	6,13	464,96	77	6,35	489,01	79	6,58	520,13	81	6,83	552,87	83	7,08	587,31
ARETES PRESION	308,2	4,82	1.484,29	314	4,99	1.567,72	320	5,18	1.656,31	326	5,37	1.749,30	333	5,56	1.852,44
ULAS	72,45	12,55	908,89	74	13,01	962,40	75	13,48	1.011,20	77	13,98	1.076,27	79	14,49	1.144,75
AROS	133,4	6,32	843,42	136	6,55	891,42	139	6,80	944,52	142	7,04	1.000,31	145	7,30	1.058,93
ANILLOS SOLITARIOS	90,85	5,67	514,89	93	5,88	546,42	95	6,09	578,66	97	6,31	612,52	99	6,55	648,10
ANILLOS VARIOS	120,75	5,34	644,81	123	5,54	680,93	125	5,74	717,39	128	5,95	761,57	131	6,17	808,03
CADENAS	380,65	3,12	1.187,63	388	3,23	1.254,99	396	3,35	1.327,87	404	3,48	1.404,41	412	3,60	1.484,79
DIJES	170,2	4,55	775,09	174	4,72	821,48	177	4,89	866,31	181	5,07	918,40	185	5,26	973,14
MEDALLAS	70,15	2,47	172,92	72	2,56	183,99	73	2,65	193,40	74	2,75	203,24	75	2,85	213,55
JUEGOS 3 P	186,3	6,65	1.238,90	190	6,89	1.309,87	194	7,15	1.386,53	198	7,41	1.467,05	202	7,68	1.551,62
GARGANTILLAS	37,95	7,96	302,08	39	8,25	321,83	40	8,55	342,20	41	8,87	363,63	42	9,19	386,17
PULSERAS	201,25	9,93	1.997,41	205	10,29	2.109,30	209	10,67	2.229,37	213	11,06	2.355,43	217	11,46	2.487,73
ESCLAVAS	21,85	9,93	216,86	22	10,29	226,36	22	10,67	234,67	22	11,06	243,28	22	11,46	252,21
INICIALES	12,65	2,47	31,18	13	2,56	33,22	13	2,65	34,44	13	2,75	35,70	13	2,85	37,01
CRUCES	65,55	5,01	328,57	67	5,20	348,16	68	5,39	366,33	69	5,58	385,36	70	5,79	405,29
ORTOPEDIC	26,45	2,47	65,20	27	2,56	69,00	28	2,65	74,18	29	2,75	79,65	30	2,85	85,42
TOBILLERAS	3,45	5,67	19,55	4	5,88	23,50	4	6,09	24,36	4	6,31	25,26	4	6,55	26,19
RELICARIOS	13,8	5,73	79,12	14	5,94	83,21	14	6,16	86,26	14	6,39	89,43	14	6,62	92,71
ARETES S	26,45	2,47	65,20	27	2,56	69,00	28	2,65	74,18	29	2,75	79,65	30	2,85	85,42
ANILLOS HOMBRE	6,9	5,34	36,85	7	5,54	38,75	7	5,74	40,17	7	5,95	41,65	7	6,17	43,18
ROSARIOS	9,2	7,31	67,21	9	7,57	68,16	9	7,85	70,66	9	8,14	73,25	9	8,44	75,94
TOTAL	2181,55		12.067,06	2225		12.756,42	2268		13.475,25	2314		14.254,67	2361		15.078,71

4.3.3.2 Mano de obra

En mano de obra directa se considera el valor de sueldos de los joyeros. La empresa iniciará el año 1 del plan con 2 joyeros, incrementándose en el año 3 a 3 joyeros:

Tabla 97. Mano de obra producción

COSTOS DE PERSONAL				EN EL AÑO 1 NO SE CONSIDERA FONDOS DE RESERVA						
GRUPO	CARGO	#	SUELDO	V.BASE	IESS	13VO	14VO	VACAC	AL MES	AÑO 1
PROD	JOYERO	2	600,00	1.200,00	145,80	100,00	59,00	50,00	1.554,80	18.657,60

CON INFLACIÓN		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5					
Grupo	Cargo	#	Sueldo año 2	#	Sueldo año 3	#	Sueldo año 4	#	Sueldo año 5				
PROD	JOYERO	2	622	20.560,39	3	645	31.933,46	3	669	33.066,44	3	693	34.241,01

4.3.3.3 Costos indirectos de fabricación

Por último se consideran también costos indirectos de fabricación, que abarcan a los siguientes valores:

Tabla 98. Costos indirectos de fabricación

COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		AÑO 1		
DESCRIPCIÓN	V. MENSUAL	V. ANUAL		
MATERIALES INDIRECTOS	236,33	2.836,00		
HONORARIOS DISEÑADOR DE JOYAS	1.000,00	12.000,00		
RENTA LOCAL DE PRODUCCIÓN	500,00	6.000,00		
SERVICIOS BÁSICOS LOCAL PRODUCCIÓN	45,00	540,00		
SERVICIO DE MONITOREO Y ALARMA	30,00	360,00		
REPOSICIÓN HERRAMIENTAS	21,88	262,53		
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	248,55	2.982,56		
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	99,21	1.190,58		
SEGURO ACTIVOS FIJOS	74,36	892,32		
TOTAL		27.063,99		

DESCRIPCIÓN	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
MATERIALES INDIRECTOS	2.998,88	3.171,12	3.353,25	3.545,84
HONORARIOS DISEÑADOR	12.440,40	12.896,96	13.370,28	13.860,97
RENTA LOCAL DE PRODUCCIÓN	6.220,20	6.448,48	6.685,14	6.930,49
SS BB LOCAL PRODUCCIÓN	559,82	580,36	601,66	623,74
SS DE MONITOREO Y ALARMA	373,21	386,91	401,11	415,83
REPOSICIÓN HERRAMIENTAS	272,16	282,15	292,51	303,24
DEPRECIACIÓN ACTIVOS FIJOS	2.982,56	2.982,56	2.982,56	2.982,56
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	1.234,27	1.279,57	1.326,53	1.375,21
SEGURO ACTIVOS FIJOS	925,07	959,02	994,21	1.030,70
TOTAL	28.006,58	28.987,14	30.007,25	31.068,59

De estos valores destaca el de los materiales indirectos, que corresponde al siguiente detalle:

Tabla 99. Materiales indirectos

INSUMO	AÑO 1		AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5			
	Cant	v. Unitario	año 1	cant	v. Unitario	año 2	cant	v. Unitario	año 3	cant	v. Unitario	año 4	cant	v. Unitario	año 5
OXÍGENO (TANQUE)	6	40,00	240,00	6	41,47	253,78	6	42,99	268,36	6	44,57	283,77	6	46,20	300,07
CERA GRANULADA (LIBRA)	4	28,00	112,00	4	29,03	118,43	4	30,09	125,23	4	31,20	132,43	4	32,34	140,03
CERA PARA MATRIZ (BARRA)	4	12,00	48,00	4	12,44	50,76	4	12,90	53,67	4	13,37	56,75	4	13,86	60,01
GAS (TANQUE)	12	3,00	36,00	12	3,11	38,07	12	3,22	40,25	13	3,34	42,57	13	3,47	45,01
YESO (QUINTAL)	12	100,00	1.200,00	12	103,67	1.268,92	12	107,47	1.341,80	13	111,42	1.418,86	13	115,51	1.500,36
AGUA OXIGENADA (GALÓN)	24	10,00	240,00	24	10,37	253,78	25	10,75	268,36	25	11,14	283,77	26	11,55	300,07
CAUCHO PARA VULCANIZADO	12	30,00	360,00	12	31,10	380,68	12	32,24	402,54	13	33,43	425,66	13	34,65	450,11
FRESAS Y LIJAS	12	50,00	600,00	12	51,84	634,46	12	53,74	670,90	13	55,71	709,43	13	57,75	750,18
TOTAL	86	273,00	2.836,00	88	283,02	2.998,88	89	293,41	3.171,12	91	304,17	3.353,25	93	315,34	3.545,84

4.3.4 Gastos generales administrativos

En los gastos generales se han considerado valores o rubros administrativos y por gestión administrativa, como los sueldos del personal, los honorarios del contador, suministros y los valores por depreciaciones, mantenimiento y seguros correspondientes al área administrativa.

Tabla 100. Gastos generales administrativos

DESCRIPCIÓN	V. MENSUAL	V. ANUAL
SUELDOS PERSONAL	1.741,78	20.901,30
HONORARIOS CONTADOR	816,00	9.792,00
SUMINISTROS OFICINA Y LIMPIEZA	70,00	840,00
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	46,26	555,14
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	8,51	102,13
SEGURO ACTIVOS FIJOS	5,32	63,79
TOTAL		32.254,36

4.3.4.1 Gastos de ventas

De igual forma se consideran los valores por gestión de ventas en los que se integran los sueldos de los vendedores, un valor por renta de los locales pues al constituirse como empresa no se está considerando las edificaciones como aportación y estos seguirían siendo de la dueña actual, servicios de monitoreo y alarma, publicidad, entre otros; sumados a los valores de depreciación, mantenimiento y seguros.

Tabla 101. Gastos de ventas

DESCRIPCIÓN	V. MENSUAL	V. ANUAL
SUELDOS PERSONAL	1.056,20	12.674,40
COMISIONES POR VENTA	299,95	3.599,43
RENTA DE LOCALES	800,00	9.600,00
SERVICIOS BÁSICOS LOCALES	116,00	1.392,00
SERVICIO DE MONITOREO Y ALARMA	30,00	360,00
PUBLICIDAD	58,33	700,00
DEPRECIACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	34,17	410,03
MANTENIMIENTO ACTIVOS FIJOS	5,50	65,99
SEGURO ACTIVOS FIJOS	3,35	40,19
TOTAL		28.842,04

4.3.4.2 Nomina administrativa y de ventas

Dentro de la nómina administrativa y de ventas debe considerarse un valor de sueldos para la gerente, un sueldo para un asistente administrativo, y dos vendedores.

Tabla 102. Nómina administrativa y de ventas

GRUPO	CARGO	#	SUELDO	V.BASE	IESS	13VO	14VO	VACAC	AL MES	AÑO 1
ADM	GERENTE	1	900,00	900,00	109,35	75,00	29,50	37,50	1.151,35	13.816,20
ADM	ASIST.	1	450,00	450,00	54,68	37,50	29,50	18,75	590,43	7.085,10
VENT	VEND.	2	400,00	800,00	97,20	66,67	59,00	33,33	1.056,20	12.674,40
TOTAL				2.150,00	261,23	179,17	118,00	89,58	2.797,98	33.575,70

CON INFLACIÓN			AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5				
Grupo	Cargo	#	Sueldo	año 2	#	Sueldo	año 3	#	Sueldo	año 4	#	Sueldo	año 5
ADM	GERENTE	1	933	15.243,29	1	967	15.789,73	1	1.003	16.356,22	1	1.040	16.943,50
ADM	ASIST.	1	467	7.798,65	1	484	8.071,86	1	501	8.355,11	1	520	8.648,75
VENT	VEND.	2	415	13.942,93	2	430	14.428,65	2	446	14.932,20	2	462	15.454,22
TOTAL				57.545,26			70.223,70			72.709,97			75.287,48

4.3.4.3 Depreciación, mantenimiento y seguros

A continuación se presenta el detalle de las depreciaciones, mantenimiento y seguros para los activos fijos:

Tabla 103. Depreciación, mantenimiento y seguros

DESCRIPCIÓN	Saldos depreciación						Mantenimiento		Seguros		
	% Anual	v.anual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	% anual	v.anual	% anual	v.anual
LAMINADORA ELÉCTRICA	10%	177,18	1.594,59	1.417,41	1.240,23	1.063,06	885,88	4%	70,87	3%	53,15
CENTRÍFUGA	10%	136,08	1.224,76	1.088,68	952,59	816,51	680,42	4%	54,43	3%	40,83
VULCANIZADORA	10%	136,69	1.230,24	1.093,54	956,85	820,16	683,46	4%	54,68	3%	41,01
TERMO DE FUNDICIÓN	10%	90,47	814,23	723,76	633,29	542,82	452,35	4%	36,19	3%	27,14
MOLDE PARA VULCANIZAR	10%	30,41	273,69	243,28	212,87	182,46	152,05	4%	12,16	3%	9,12
TEMPORIZADOR	10%	182,46	1.642,14	1.459,68	1.277,22	1.094,76	912,30	4%	72,98	3%	54,74
BATIDORA	10%	15,21	136,85	121,64	106,44	91,23	76,03	4%	6,08	3%	4,56
BASE PRTA CAUCHO	10%	190,06	1.710,56	1.520,50	1.330,44	1.140,38	950,31	4%	76,03	3%	57,02
COMPRESOR	10%	95,03	855,28	760,25	665,22	570,19	475,16	4%	38,01	3%	28,51
INYECTOR DE CERA	10%	87,43	786,86	699,43	612,00	524,57	437,14	4%	34,97	3%	26,23
CALIBRADOR	10%	9,12	82,11	72,98	63,86	54,74	45,62	4%	3,65	3%	2,74
MOTORES COLGANTES	10%	133,80	1.204,24	1.070,43	936,63	802,82	669,02	4%	53,52	3%	40,14
MOTOR PARA PULIR	10%	22,80	205,20	182,40	159,60	136,80	114,00	4%	9,12	3%	6,84
LAVADOR SÓNICO	10%	57,63	518,64	461,02	403,39	345,76	288,13	4%	23,05	3%	17,29
MÁQUINA DIAMANTADORA	10%	456,15	4.105,35	3.649,20	3.193,05	2.736,90	2.280,75	4%	182,46	3%	136,85
EQUIPO DE SOLDAR	10%	76,03	684,23	608,20	532,18	456,15	380,13	4%	30,41	3%	22,81
SOPLETE A GASOLINA	10%	18,25	164,21	145,97	127,72	109,48	91,23	4%	7,30	3%	5,47
LAVADOR CON PRESIÓN A VAPOR	10%	178,66	1.607,93	1.429,27	1.250,61	1.071,95	893,29	4%	71,46	3%	53,60
VACUUM	10%	124,68	1.122,13	997,45	872,77	748,09	623,41	4%	49,87	3%	37,40

MAQUINARIA Y EQUIPO	Saldos depreciación							Mantenimiento		Seguros		
	DESCRIPCIÓN	% Anual	v.anual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	% anual	v.anual	% anual	v.anual
HORNO	10%								4%		3%	
BALANZA ELÉCTRICA DE 1 KILO	10%	76,03	684,23	608,20	532,18	456,15	380,13		30,41			22,81
MÁQUINA PARA AGRANDAR ANILLOS	10%	88,19	793,70	705,51	617,32	529,13	440,95		35,28			26,46
CAJA FUERTE GRANDE	10%	61,58	554,22	492,64	431,06	369,48	307,90		24,63			18,47
TÓMBOLA	10%	304,10	2.736,90	2.432,80	2.128,70	1.824,60	1.520,50		121,64			91,23
		152,05	1.368,45	1.216,40	1.064,35	912,30	760,25		60,82			45,62
SUBTOTAL	SUBTOTAL	2.900,08	26.100,72	23.200,64	20.300,56	17.400,48	14.500,40	SUBTOTAL	1.160,03	SUBTOTAL		870,02
IMPREVISTOS (2%)	IMPR.2 %	58,00	522,01	464,01	406,01	348,01	290,01	IMPR.2 %	23,20	IMPR.2 %		17,40
TOTAL	TOTAL	2.958,08	26.622,73	23.664,65	20.706,57	17.748,49	14.790,41	TOTAL	1.183,23	TOTAL		887,42

MOBILIARIO	Saldos depreciación							Mantenimiento		Seguros		
	DESCRIPCIÓN	% Anual	v.anual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	% anual	v.anual	% anual	v.anual
ESCRITORIO CON CAJÓN	10%	32,00	288,00	256,00	224,00	192,00	160,00		9,60		2%	6,40
SILLA EJECUTIVA	10%	8,50	76,50	68,00	59,50	51,00	42,50		2,55		2%	1,70
SILLA VISITA	10%	19,60	176,40	156,80	137,20	117,60	98,00		5,88		2%	3,92
TANDEM TRIPERSONAL	10%	16,50	148,50	132,00	115,50	99,00	82,50		4,95		2%	3,30
ARCHIVADOR 4 GAVETAS	10%	15,50	139,50	124,00	108,50	93,00	77,50		4,65		2%	3,10
MESA DE TRABAJO	10%	24,00	216,00	192,00	168,00	144,00	120,00		7,20		2%	4,80
SUBTOTAL	SUBTOTAL	116,10	1.044,90	928,80	812,70	696,60	580,50	SUBTOTAL	34,83	SUBTOTAL		23,22
IMPREVISTOS (2%)	IMPR.2%	2,32	20,90	18,58	16,25	13,93	11,61	IMPR.2%	0,70	IMPR.2%		0,46
TOTAL	TOTAL	118,42	1.065,80	947,38	828,95	710,53	592,11	TOTAL	35,53	TOTAL		23,68

EQUIPO DE OFICINA	Saldos depreciación							Mantenimiento		Seguros		
	DESCRIPCIÓN	% Anual	v.anual	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5	% anual	v.anual	% anual	v.anual
TELÉFONO	10%	15,00	134,97	119,98	104,98	89,98	74,99		4,50		2%	3,00
SUMADORA	10%	8,00	72,00	64,00	56,00	48,00	40,00		2,40		2%	1,60
CÁMARA DE SEGURIDAD	10%	20,99	188,87	167,88	146,90	125,91	104,93		6,30		2%	4,20
ALARMA	10%	16,50	148,49	131,99	115,49	98,99	82,50		4,95		2%	3,30
SUBTOTAL	SUBTOTAL	60,48	544,33	483,85	423,37	362,89	302,41	SUBTOTAL	18,14	SUBTOTAL		12,10
IMPREVISTOS (2%)	IMPR.2%	1,21	10,89	9,68	8,47	7,26	6,05	IMPR.2%	0,36	IMPR.2%		0,24
TOTAL	TOTAL	61,69	555,22	493,52	431,83	370,14	308,45	TOTAL	18,51	TOTAL		12,34

EQUIPO DE COMPUTACIÓN											
DESCRIPCIÓN	% ANUAL	V.ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	% ANUAL	V.ANUAL	% ANUAL	V.ANUAL
COMPUTADOR	33%	559,00	1.118,00	559,00	-	-	-	5%	83,85	3%	50,31
IMPRESORA	33%	99,67	199,33	99,67	-	-	-	5%	14,95	3%	8,97
RUTEADOR	33%	10,00	19,99	10,00	-	-	-	5%	1,50	3%	0,90
IMPRESORA PARA CÓDIGO DE BARRAS	33%	125,00	250,00	125,00	-	-	-	5%	18,75	3%	11,25
SUBTOTAL	SUBTOTAL	793,66	1.587,33	793,66	-	-	-	SUBTOTAL	119,05	SUBTOTAL	71,43
IMPREVISTOS (2%)	IMPR.2%	15,87	31,75	15,87	-	-	-	IMPR.2%	2,38	IMPR.2%	1,43
TOTAL	TOTAL	809,54	1.619,07	809,54	-	-	-	TOTAL	121,43	TOTAL	72,86

SALDOS									
	DEPREC. ANUAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	MANTEN. ANUAL	SEGUROS	
SUBTOTAL	3.870,32	29.277,28	25.406,95	21.536,63	18.459,97	15.383,31	1.332,06		976,77
IMPREVISTOS 2%	77,41	585,55	508,14	430,73	369,20	307,67	26,64		19,54
TOTAL ACTIVOS FIJOS	3.947,73	29.862,82	25.915,09	21.967,36	18.829,17	15.690,97	1.358,70		996,31

4.3.4.4 Financiamiento y estructura del capital

La inversión inicial se cubrirá en parte por recursos propios por las ganancias que produce la empresa, y otra parte mediante un crédito bancario, puesto que la gerente retuvo las utilidades obtenidas en los años 2013 y 2014, mismas que ascienden a más de 35.000 dólares.

Tabla 104. Financiamiento y estructura del capital

DESCRIPCIÓN	VALOR	RECURSOS PROPIOS		CRÉDITO	
		VALOR	%	VALOR	%
MAQUINARIA Y EQUIPO	29.580,82	29.580,82	100%	-	0%
MOBILIARIO	1.184,22	-	0%	1.184,22	100%
EQUIPO DE OFICINA	616,91	-	0%	616,91	100%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	2.428,61	2.428,61	100%	-	0%
HERRAMIENTAS	2.625,28	2.625,28	100%	-	0%
GASTOS INICIALES	12.240,00	-	0%	12.240,00	100%
CAPITAL DE TRABAJO	39.787,44	-	0%	39.787,44	100%
TOTAL	88.463,27	34.634,70	39%	53.828,57	61%

El monto del crédito asciende a 53.828,57, mismo que se cubrirá mediante un crédito del Banco Nacional de Fomento, a 5 años, a una tasa anual del 10%.

Tabla 105. Tabla de amortización

CAPITAL	53.828,57		A PAGAR	68.621,88
TIEMPO	60	(MESES)	INTERÉS TOTAL	14.793,31
INTERÉS MES	0,83%		CUOTA MENSUAL	1.143,70
INTERÉS AÑO	10,0%			

# CUOTA	CAPITAL	CUOTA MENSUAL	CUOTA CAPITAL	CUOTA INTERÉS	CAPITAL REDUCIDO	INTERÉS ACUMULADO
1	53.828,57	1.143,70	695,13	448,57	53.133,44	448,57
2	53.133,44	1.143,70	700,92	442,78	52.432,52	891,35
3	52.432,52	1.143,70	706,76	436,94	51.725,76	1.328,29
4	51.725,76	1.143,70	712,65	431,05	51.013,11	1.759,34
5	51.013,11	1.143,70	718,59	425,11	50.294,52	2.184,45
6	50.294,52	1.143,70	724,58	419,12	49.569,95	2.603,57
7	49.569,95	1.143,70	730,62	413,08	48.839,33	3.016,65
8	48.839,33	1.143,70	736,70	406,99	48.102,63	3.423,64
9	48.102,63	1.143,70	742,84	400,86	47.359,78	3.824,50
10	47.359,78	1.143,70	749,03	394,66	46.610,75	4.219,16
11	46.610,75	1.143,70	755,28	388,42	45.855,48	4.607,59
12	45.855,48	1.143,70	761,57	382,13	45.093,91	4.989,72
13	45.093,91	1.143,70	767,92	375,78	44.325,99	5.365,50
14	44.325,99	1.143,70	774,31	369,38	43.551,68	5.734,88
15	43.551,68	1.143,70	780,77	362,93	42.770,91	6.097,81
16	42.770,91	1.143,70	787,27	356,42	41.983,64	6.454,24
17	41.983,64	1.143,70	793,83	349,86	41.189,80	6.804,10
18	41.189,80	1.143,70	800,45	343,25	40.389,35	7.147,35
19	40.389,35	1.143,70	807,12	336,58	39.582,23	7.483,93
20	39.582,23	1.143,70	813,85	329,85	38.768,39	7.813,78
21	38.768,39	1.143,70	820,63	323,07	37.947,76	8.136,85
22	37.947,76	1.143,70	827,47	316,23	37.120,29	8.453,08
23	37.120,29	1.143,70	834,36	309,34	36.285,93	8.762,41

24	36.285,93	1.143,70	841,32	302,38	35.444,61	9.064,80
25	35.444,61	1.143,70	848,33	295,37	34.596,29	9.360,17
26	34.596,29	1.143,70	855,40	288,30	33.740,89	9.648,47
27	33.740,89	1.143,70	862,52	281,17	32.878,37	9.929,65
28	32.878,37	1.143,70	869,71	273,99	32.008,66	10.203,63
29	32.008,66	1.143,70	876,96	266,74	31.131,70	10.470,37
30	31.131,70	1.143,70	884,27	259,43	30.247,43	10.729,80
31	30.247,43	1.143,70	891,64	252,06	29.355,79	10.981,86
32	29.355,79	1.143,70	899,07	244,63	28.456,73	11.226,50
33	28.456,73	1.143,70	906,56	237,14	27.550,17	11.463,63
34	27.550,17	1.143,70	914,11	229,58	26.636,06	11.693,22
35	26.636,06	1.143,70	921,73	221,97	25.714,33	11.915,19
36	25.714,33	1.143,70	929,41	214,29	24.784,91	12.129,47
37	24.784,91	1.143,70	937,16	206,54	23.847,76	12.336,01
38	23.847,76	1.143,70	944,97	198,73	22.902,79	12.534,75
39	22.902,79	1.143,70	952,84	190,86	21.949,95	12.725,60
40	21.949,95	1.143,70	960,78	182,92	20.989,17	12.908,52
41	20.989,17	1.143,70	968,79	174,91	20.020,38	13.083,43
42	20.020,38	1.143,70	976,86	166,84	19.043,52	13.250,26
43	19.043,52	1.143,70	985,00	158,70	18.058,51	13.408,96
44	18.058,51	1.143,70	993,21	150,49	17.065,30	13.559,45
45	17.065,30	1.143,70	1.001,49	142,21	16.063,82	13.701,66
46	16.063,82	1.143,70	1.009,83	133,87	15.053,98	13.835,52
47	15.053,98	1.143,70	1.018,25	125,45	14.035,74	13.960,97
48	14.035,74	1.143,70	1.026,73	116,96	13.009,00	14.077,94
49	13.009,00	1.143,70	1.035,29	108,41	11.973,71	14.186,35
50	11.973,71	1.143,70	1.043,92	99,78	10.929,80	14.286,13
51	10.929,80	1.143,70	1.052,62	91,08	9.877,18	14.377,21
52	9.877,18	1.143,70	1.061,39	82,31	8.815,79	14.459,52
53	8.815,79	1.143,70	1.070,23	73,46	7.745,56	14.532,98
54	7.745,56	1.143,70	1.079,15	64,55	6.666,41	14.597,53
55	6.666,41	1.143,70	1.088,14	55,55	5.578,26	14.653,08
56	5.578,26	1.143,70	1.097,21	46,49	4.481,05	14.699,57
57	4.481,05	1.143,70	1.106,36	37,34	3.374,69	14.736,91
58	3.374,69	1.143,70	1.115,58	28,12	2.259,12	14.765,03
59	2.259,12	1.143,70	1.124,87	18,83	1.134,25	14.783,86
60	1.134,25	1.143,70	1.134,25	9,45	-0,00	14.793,31
TOTALES		68.621,88	53.828,57	14.793,31		

4.3.4.5 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio se calculó a partir de la relación entre los costos fijos, variables y el precio unitario, para lo cual se trabajó con promedios debido a la variación en los precios de las diversas joyas. El cálculo del punto de equilibrio se presenta a continuación, tanto en cantidad como en valor:

Tabla 106. Punto de equilibrio año 1, considerado un préstamo

PE (Q)	=	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{PRECIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}}$
PE (Q)	=	$\frac{117.612,28}{59,75 - 20,82}$
PE (Q)	=	3.021
PE (\$)	=	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{1_ \text{COSTO VARIABLE UNITARIO} - \text{INGRESOS}}$

$$PE (\$) = \frac{117.612,28}{1 \cdot \frac{20,82}{59,75}}$$

PE (\$) = 180.517,37

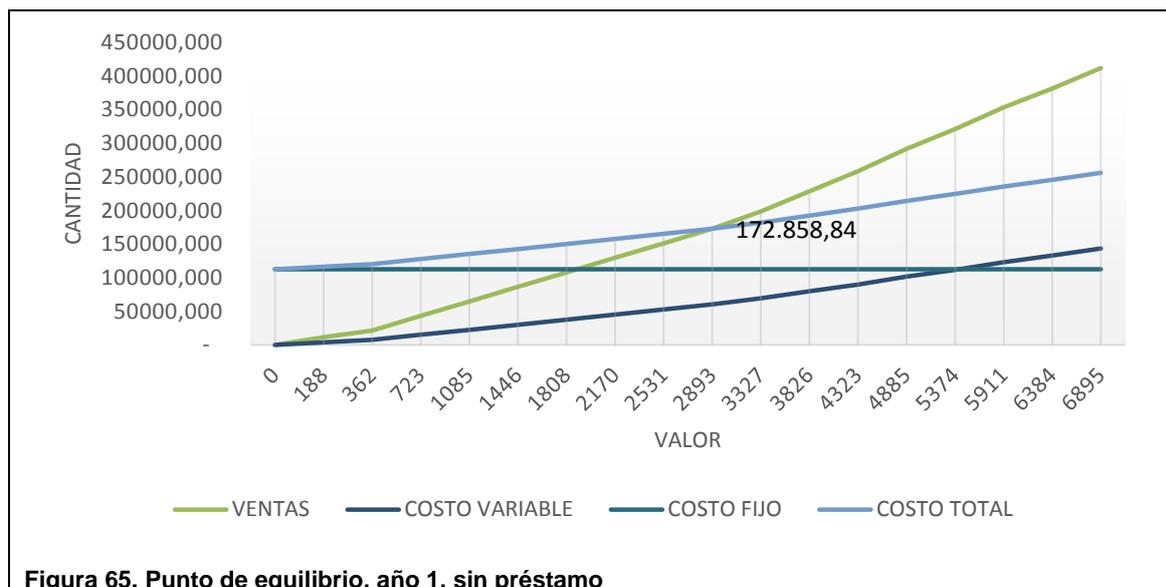


Figura 64. Punto de equilibrio con préstamo

El punto de equilibrio al considerar la realización de un préstamo, se eleva a 180.517,37 dólares para el primer año, con una cantidad de 3021 joyas a un valor promedio de 59,75 dólares.

Tabla 107. Punto de equilibrio, año 1, sin préstamo

PE (Q)	=	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{\text{PRECIO} - \text{COSTO VARIABLE UNITARIO}}$
PE (Q)	=	$\frac{112.622,56}{59,75 - 20,82}$
PE (Q)	=	2.893
PE (\$)	=	$\frac{\text{COSTO FIJO}}{1 \cdot \frac{\text{COSTO VARIABLE UNITARIO}}{\text{INGRESOS}}}$
PE (\$)	=	$\frac{112.622,56}{1 \cdot \frac{20,82}{59,75}}$
PE (\$)	=	172.858,90



En el caso de no contar con un préstamo el punto de equilibrio se ubica en 172.858,84 dólares para el primer año, con una cantidad de 2893 unidades vendidas a un precio promedio de 59,75 dólares. El punto de equilibrio es menor al no utilizar un préstamo, aunque la diferencia es de solo cerca de \$5000 dólares.

Al proyectar el punto de equilibrio se tiene que:

Tabla 108. Proyección del punto de equilibrio con préstamo

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Fijo	117.612,28	112.388,13	125.118,60	132.443,45	135.039,83
Costo Variable	62.714,94	66.204,39	120.998,78	127.751,53	205.875,25
Ingresos	179.971,69	190.021,06	317.495,64	335.192,50	504.954,00
P. EQUILIBRIO EN VALOR	180.517,37	172.481,71	202.164,09	214.008,12	227.996,47
Costo Variable Unitario	20,82	21,56	32,45	33,60	44,50
Precio de venta unitario	59,75	61,88	85,14	88,16	109,16
P. EQUILIBRIO EN UNIDADES	3.021	2.788	2.374	2.427	2.089

Tabla 109. Proyección del punto de equilibrio sin préstamo

DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo Fijo	112.622,56	108.313,04	122.053,93	130.494,98	134.324,45
Costo Variable	62.714,94	66.204,39	120.998,78	127.751,53	205.875,25
Ingresos	179.971,69	190.021,06	317.495,64	335.192,50	504.954,00
P. EQUILIBRIO EN VALOR	172.858,90	166.227,69	197.212,25	210.859,70	226.788,66
Costo Variable Unitario	20,82	21,56	32,45	33,60	44,50
Precio de venta unitario	59,75	61,88	85,14	88,16	109,16
P. EQUILIBRIO EN UNIDADES	2.893	2.686	2.316	2.392	2.078

Al observar la proyección del punto de equilibrio se concluye que al término de los cinco años, la diferencia entre ambos escenarios es mínima, con una diferencia en el punto de equilibrio en unidades de 7 joyas, y en valor de 777 dólares.

4.3.5 Estado de pérdidas y ganancias

Se presenta el estado de pérdidas y ganancias considerando dos escenarios, uno en el que la empresa invierte el 100% y otro en el que se cuenta con un préstamo bancario:

Tabla 110. Estado de resultados sin préstamo

SIN PRÉSTAMO					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS	179.971,69	190.021,06	317.495,64	335.192,50	504.954,00
(-) COSTO DE VENTAS	102.001,09	107.972,05	171.226,82	179.529,33	253.207,12
= UTILIDAD BRUTA	77.970,60	82.049,01	146.268,82	155.663,17	251.746,89
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	44.494,36	34.791,29	36.021,77	37.297,41	38.619,87
(-) GASTOS DE VENTAS	28.842,04	31.754,09	35.804,11	41.419,78	48.372,71
= UTILIDAD OPERACIONAL	4.634,19	15.503,63	74.442,94	76.945,98	164.754,30
(-) GASTOS FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
= UTILIDAD ANTES DE REPARTO	4.634,19	15.503,63	74.442,94	76.945,98	164.754,30
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	695,13	2.325,54	11.166,44	11.541,90	24.713,15
= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	3.939,06	13.178,08	63.276,50	65.404,08	140.041,16
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	866,59	2.899,18	13.920,83	14.388,90	30.809,05
= UTILIDAD NETA	3.072,47	10.278,90	49.355,67	51.015,19	109.232,10

Tabla 111. Estado de resultados con préstamo

CON PRÉSTAMO					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) INGRESOS	179.971,69	190.021,06	317.495,64	335.192,50	504.954,00
(-) COSTO DE VENTAS	102.001,09	107.972,05	171.226,82	179.529,33	253.207,12
= UTILIDAD BRUTA	77.970,60	82.049,01	146.268,82	155.663,17	251.746,89
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS	44.494,36	34.791,29	36.021,77	37.297,41	38.619,87
(-) GASTOS DE VENTAS	28.842,04	31.754,09	35.804,11	41.419,78	48.372,71
= UTILIDAD OPERACIONAL	4.634,19	15.503,63	74.442,94	76.945,98	164.754,30
(-) GASTOS FINANCIEROS	4.989,72	4.075,08	3.064,68	1.948,47	715,37
= UTILIDAD ANTES DE REPARTO	-355,53	11.428,54	71.378,27	74.997,52	164.038,93
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	0,00	1.714,28	10.706,74	11.249,63	24.605,84
= UTILIDAD ANTES IMPUESTOS	-355,53	9.714,26	60.671,53	63.747,89	139.433,09
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	0,00	2.137,14	13.347,74	14.024,54	30.675,28
= UTILIDAD NETA	-355,53	7.577,12	47.323,79	49.723,35	108.757,81

4.3.6 Flujo de Efectivo Incremental

A partir de la información contable expuesta se presenta el detalle del flujo de efectivo para los cinco años de implementación del plan, con y sin préstamo:

Tabla 112. Flujo de efectivo incremental sin préstamo

SIN PRÉSTAMO						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
= UTILIDAD NETA		3.072,47	10.278,90	49.355,67	51.015,19	109.232,10
(+) DEPRECIACIONES		3.947,73	3.947,73	3.947,73	3.947,73	3.947,73
(+) AMORTIZACIONES						
(+) VALOR RESIDUAL						15.690,97
(+) RECUPERACIÓN CAPITAL TRABAJO						39.787,44
(-) INVERSIONES	88.463,27					
(+) PRÉSTAMO	0,00					
(-) AMORTIZACIÓN DEUDA						
= FLUJO NETO DE CAJA	(88.463,27)	7.020,20	14.226,63	53.303,40	54.962,92	168.658,25

El flujo sin préstamo muestra un valor positivo desde el primer año del proyecto, que inicia con un valor de 7.020,20 y termina en el año 5 con un total de 168.658,25.

Tabla 113. Flujo de efectivo incremental con préstamo

CON PRÉSTAMO						
CONCEPTO	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
= UTILIDAD NETA		-355,53	7.577,12	47.323,79	49.723,35	108.757,81
(+) DEPRECIACIONES		3.947,73	3.947,73	3.947,73	3.947,73	3.947,73
(+) AMORTIZACIONES						
(+) VALOR RESIDUAL						15.690,97
(+) RECUPERACIÓN CAPITAL TRABAJO						39.787,44
(-) INVERSIONES	88.463,27					
(+) PRÉSTAMO	53.828,57					
(-) AMORTIZACIÓN DEUDA						
= FLUJO NETO DE CAJA	(34.634,70)	(5.142,46)	1.875,56	40.611,82	41.895,17	155.174,95

El flujo con préstamo muestra un valor positivo desde el segundo año del proyecto. En el primer año se obtiene un valor de -5.142,46 que se eleva al quinto año a 155.174,95.

4.3.7 Evaluación financiera del proyecto

La evaluación financiera del proyecto se refiere como la valoración de la factibilidad de implementar el plan a partir de los diversos indicadores financieros como el TIR, el VAN y el PRI.

4.3.7.1 Tasa de descuento

Inicialmente es necesario calcular la tasa de descuento, que se entiende como la tasa mínima que se esperaría ganar por la inversión realizará en este proyecto.

Tabla 114. Tasa de descuento

TMAR	$TMAR = i + f + i * f$	Fuente: (BACA URBINA, 2006, págs. 183-186)
------	------------------------	--

$$TMAR = 15\% + 3,67\% + 15\% * 3,67\%$$

i	= Premio al riesgo	= 15,00%	ESTIMADO
f	= Inflación	= 3,67%	BCO CENTRAL
	TMAR	= 19,22%	

TMAR mixta	$TMAR_{mixta} = \%RP * TMAR + \%P * TMAR$
------------	---

$$TMAR_{mixta} = 49,18\% * 19,22\% + 50,82\% * 9,5\%$$

CON PRÉSTAMO				SIN PRÉSTAMO			
%RP	= Recursos propios	= 39,15%		%RP	= Recursos propios	= 100,00%	
%P	= Préstamo	= 60,85%		%P	= Préstamo	= 0,00%	
TMAR	= Tasa mínima	= 19,22%		TMAR	= Tasa mínima	= 19,22%	
t	= Tasa banco	= 10,00%		t	= Tasa banco	= 10,00%	
	TMAR	= 13,61%			TMAR	= 19,22%	

Se ha considerado dos tasas de descuento, una tomando en cuenta la realización de un préstamo y otra en la que la inversión se ha cubierto por completo por reinversión de las ganancias de la empresa. La TMAR con préstamo se calculó en 13.61% y sin préstamo en 19.22%.

4.3.7.2 Tasa Interna de Retorno

La tasa interna de retorno se entiende como la tasa de rentabilidad que es generada por el plan, y que se compara por la TMAR o tasa de descuento. Si la TIR es mayor que la tasa de interés o costo de oportunidad, es conveniente realizar la inversión, pero si ocurriría lo contrario se deberá rechazar el proyecto al no ser suficientemente rentable.

Tabla 115. Tasa Interna de Retorno

CÁLCULO DE TIR MEDIANTE INTERPOLACIÓN									
Fuente: (VAN HORNE & WACHOWICZ, 2002, págs. 335-337)									
$TIR = T_m + (TM - T_m) \left[\frac{VAN_{T_m}}{VAN_{T_m} - VAN_{TM}} \right]$									
TIR = 53,30%		TIR = 35,15%							
CON PRÉSTAMO				SIN PRÉSTAMO					
TIR	AÑOS	FNC	VAN CON T _m 48,0%	VAN CON T _M 59,0%	TIR	AÑOS	FNC	VAN CON T _m 32,0%	VAN CON T _M 39,0%
	0	-34.634,70	-34.634,70	-34.634,70		0	-88.463,27	-88.463,27	-88.463,27
	1	-5.142,46	-3.474,63	-3.234,25		1	7.020,20	5.318,33	5.050,50
	2	1.875,56	856,26	741,89		2	14.226,63	8.164,96	7.363,30
	3	40.611,82	12.527,58	10.103,25		3	53.303,40	23.175,71	19.847,71
	4	41.895,17	8.732,07	6.555,04		4	54.962,92	18.103,98	14.723,48
	5	155.174,95	21.853,10	15.269,89		5	168.658,25	42.086,03	32.503,76
	TOTAL		5.859,68	-5.198,88		TOTAL		8.385,75	-8.974,51
	T _m :	48,00%				T _m :	32,00%		
	T _M :	59,00%				T _M :	39,00%		
	VPN _m :	5.859,68				VPN _m :	8.385,75		
	VPN _M :	(5.198,88)				VPN _M :	(8.974,51)		
	TIR:	53,83%				TIR:	35,38%		

Ambas TIR calculadas son mayores a las TMAR, con un valor de TIR de 53.83% sobre 13.61% en el caso de usar préstamo, y 35.38% sobre 19.22% al no usar préstamo. Se observa que la TIR es mayor al utilizar un préstamo debido a que reduce la inversión inicial y permite absorber parte de la misma mediante una amortización a varios años.

4.3.7.3 Valor Actual Neto VAN

El VAN o Valor Actual Neto, es un indicador financiero que pretende reflejar los valores futuros pero al valor actual, por lo mismo, estos valores son castigados

con la tasa de descuento. Si el VAN es mayor a cero quiere decir que al traer los valores a valor actual estos representan ganancia mayor a la inversión realizada:

Tabla 116. Valor Actual Neto

$$VAN = \sum \frac{FNCt}{(1+i)^n} - I_0$$

VALOR ACTUAL NETO		CON PRÉSTAMO	
AÑOS	FNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	-34.634,70		-34.634,70
1	-5.142,46	1,14	-4.526,41
2	1.875,56	1,29	1.453,11
3	40.611,82	1,47	27.695,12
4	41.895,17	1,67	25.147,70
5	155.174,95	1,89	81.985,96
TOTAL	234.415,05		97.120,77

VAN = 97.120,77
280,41% % VAN SOBRE LA INVERSIÓN

VALOR ACTUAL NETO		SIN PRÉSTAMO	
AÑOS	FNC	(1+i) ⁿ	FNC/(1+i) ⁿ
0	-88.463,27		-88.463,27
1	7.020,20	1,19	5.888,41
2	14.226,63	1,42	10.009,22
3	53.303,40	1,69	31.455,90
4	54.962,92	2,02	27.206,08
5	168.658,25	2,41	70.024,96
TOTAL	298.171,40		56.121,31

VAN = 56.121,31

El VAN obtenido al realizar el cálculo considerando el préstamo es de 97.120,77 dólares, es decir, un 280,41% mayor a la inversión, mientras que el VAN calculado sin préstamo es de solo 56.121,31 dólares, es decir un 63,44% mayor a la inversión inicial. En ambos casos el proyecto es factible, aunque optar por el préstamo da un VAN mayor.

4.3.7.4 Período de Recuperación

El retorno de capital o Período de Recuperación de la Inversión, constituye el tiempo estimado en el que las ganancias en valor actual igualarán a la inversión:

Tabla 117. Período de Recuperación de la Inversión con préstamo

Fuente: (VAN HORNE & WACHOWICZ, 2002, págs. 334-335)

$$TR = a + \frac{(b - c)}{d}$$

TR		CON PRÉSTAMO	
AÑO	FLUJOS EFECTIVO	INGRESOS ACUMULADOS	
0	-34.634,70		
1	-5.142,46		-5.142,46
2	1.875,56		-3.266,90
3	40.611,82		37.344,92
4	41.895,17		79.240,10
5	155.174,95		234.415,05
	-34.634,70		
TR =	2,93	11,16	4,8
	2 años 11 meses 4 días		
a =	# año del ingreso acumulado inmediato menor al valor de inversión		
b =	Valor de la inversión (positivo)		
c =	Ingreso acumulado inmediato menor al valor de inversión		
d =	Flujo efectivo del período posterior de "a"		

TR		SIN PRÉSTAMO	
AÑO	FLUJOS EFECTIVO	INGRESOS ACUMULADOS	
0	-88.463,27		
1	7.020,20		7.020,20
2	14.226,63		21.246,83
3	53.303,40		74.550,23
4	54.962,92		129.513,15
5	168.658,25		298.171,40
TR =	3,25	3,00	
	3 años, 3 meses		

El período de recuperación de la inversión es de 2 años 11 meses y 4 días en el caso de contar con préstamo, y de 3 años 3 meses en el caso de no tener préstamo.

4.3.8 CAPM y Beta

Para Ketelhohn (2004) se entiende que:

“Lo que el CAPM expresa es que el rendimiento esperado de cualquier inversión debe ser igual a la tasa libre de riesgo más

un premio por el riesgo asumido. Si visualizamos un proyecto de inversión como una miniempresa, el estimado del CAPM nos daría la tasa de descuento que corresponde al nivel de riesgo del proyecto o miniempresa. Esta tasa de descuento debe interpretarse como el precio con que el mercado valora al riesgo del proyecto o empresa". (p. 130)

Mientras que la beta es la medida del riesgo. Para el proyecto se obtiene lo siguiente:

Tabla 118. Cálculo del CAPM

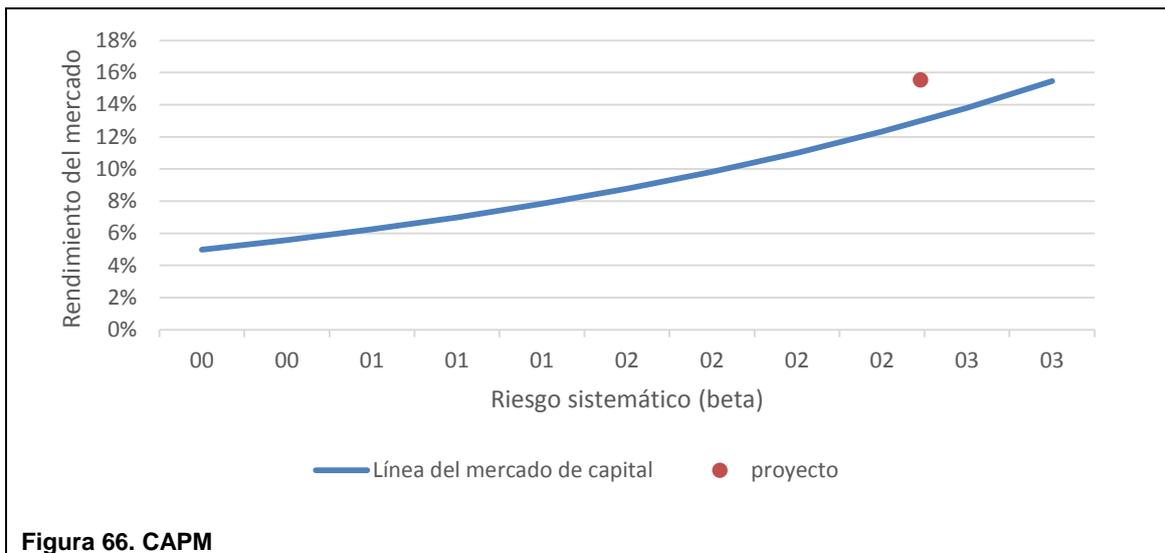
$$R_k = R_f + (R_m - R_f)\beta_k$$

Rk	=		rendimiento requerido
Rf	=	4,98%	tasa de retorno libre de riesgo
Rm	=	9,11%	tasa de retorno del mercado
Bk	=	2,56	el beta de la empresa (industria)

Rk	=	0,0498	+ 0,10555
Rk	=	15,53%	

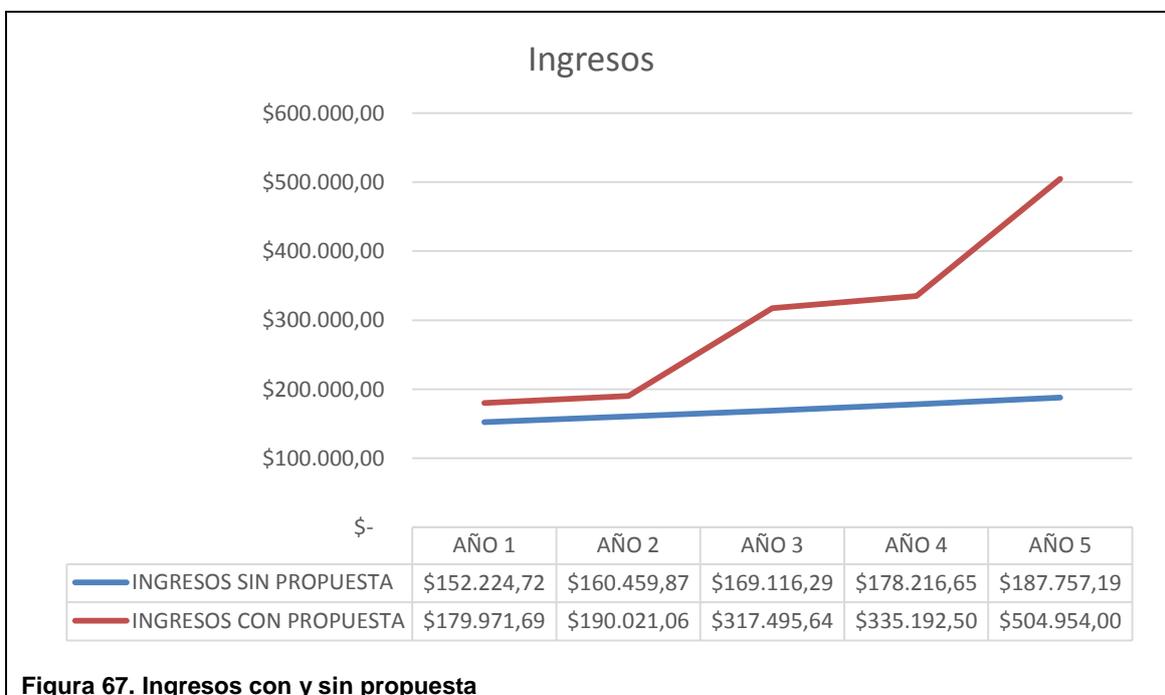
Los datos sobre la tasa de retorno libre de riesgo y del mercado se obtuvieron a partir de las tasas pasiva y activa, mientras que para el beta se tomó en cuenta la varianza en los precios del sector (servicios y comercio) y del mercado.

Graficando se obtiene lo siguiente:

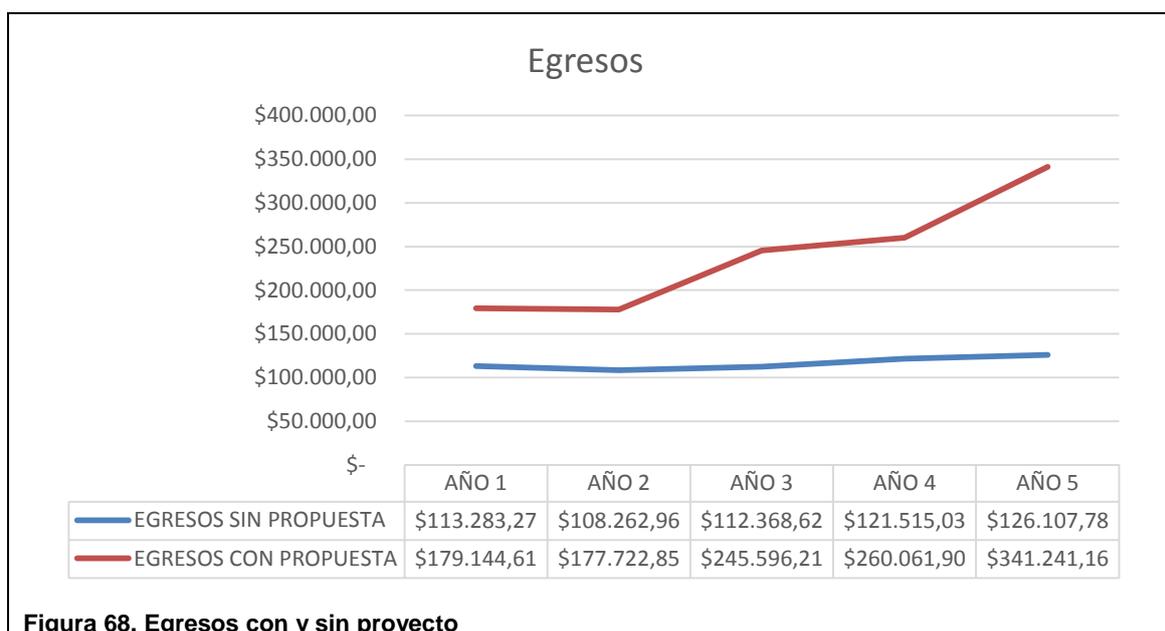


En la figura la línea azul representa la beta o riesgo sistemático, mientras que la CAPM del proyecto está representada por el punto rojo. La CAPM se calculó en 15.53%, que sería rendimiento esperado, y que se ubica en el gráfico por sobre la línea de riesgo, siendo factible la implementación del plan.

4.3.9 Comparación de escenarios



La Figura 67 muestra los ingresos proyectados con y sin propuesta. Cabe considerar que los ingresos sin propuesta se proyectaron mediante el método de proyección lineal a partir de las ventas de la empresa en los últimos años, es decir, con el crecimiento normal esperado, mientras que en el escenario con propuesta está considerado el aumento en las ventas por acciones publicitarias y por la expansión de las ventas locales a otras joyerías y posteriormente a nivel nacional.



La figura 68 muestra de igual manera los egresos proyectados, considerando la inflación y el crecimiento normal esperado en la empresa, En este caso se observa que en determinados años, el tercero y el quinto, se producen importantes aumentos en los egresos del escenario con proyecto, esto debido a que en dichos años se está considerando la compra de equipos, el aumento de la mano de obra y otras acciones que elevan el costo y el gasto.



La figura 69 muestra el comparativo de los resultados obtenidos con la aplicación del proyecto y sin proyecto. Se observa que en el caso de contar con el proyecto los años 1 y 2 se obtiene una utilidad menor, resultado de la inversión necesaria a realizarse en dichos años para la implementación del taller, pero luego se eleva de manera importante considerando las acciones destinadas a expandir las ventas, tanto a nuevos segmentos de mercado (otras joyerías principalmente) y a nivel nacional, a la vez que el margen de ganancia aumenta debido a la integración hacia atrás que se llevaría a cabo.

5. RESULTADOS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Mediante la investigación se pudo determinar los aspectos clave sobre los que se desarrolló la propuesta organizacional de mejoramiento, con lo que se diseñaron estrategias a corto, mediano y largo plazo destinadas a asegurar la permanencia de la empresa, el aumento de la cuota de mercado, la elevación en ventas y la maximización en el aprovechamiento de los recursos internos; por lo que se concluye que la propuesta es factible de aplicarse para el beneficio de la empresa al obtener indicadores financieros positivos.
- En el diagnóstico interno se identificaron fortalezas tales como la liquidez (con una tasa del 3.26) y capacidad de reinversión (al tener un margen de utilidad neta del 17%), lo que permitiría proponer estrategias como la integración hacia atrás mediante la instalación de un taller de producción de joyería propio, dejando de depender de los proveedores externos y aumentando la rentabilidad, a la vez que la exclusividad en las joyas facilita el posicionamiento y diferenciación de la empresa.
- Mediante la investigación de mercado se pudo determinar el perfil de los clientes, compuesto principalmente por personas de un nivel socioeconómico medio alto y alto, en edades comprendidas entre los 26 a 47 años según la encuesta, con una frecuencia de compra anual, y con interés en joyas de oro de 18 klts y plata fina. Entre los intereses de compra del mercado está la adquisición de estos productos como regalo o por gusto propio, el interés en la exclusividad de los diseños y una alta calidad en el producto evidenciada en el material y los acabados.
- El diagnóstico interno, en comparación con el análisis externo y el FODA, permitió identificar las áreas de mejora para el plan de mejoramiento considerándose como las más relevantes al área de producción y desarrollo, al área de comercialización y ventas y al área de marketing; no obstante, al tratarse de una empresa pequeña en crecimiento, las estrategias propuestas para cada una de estas áreas

deben aplicarse por el personal actual, a excepción del artesano que ingresaría para el área de producción.

- Financieramente el plan de mejoramiento es factible y a pesar de que la implementación del taller como estrategia es la más costosa, con una inversión en activos fijos de más de 35000 dólares, se obtiene una Tasa Interna de Retorno del 53.83% en caso de utilizar préstamo y del 35.38% sin préstamo, como también un VAN positivo de \$ 97.120,77 con préstamo y de \$ 56,121.31 sin préstamo, y con un Período de Retorno de la Inversión de 2 años 11 meses y 4 días en el escenario con préstamo y de 3 años y 3 meses si no se opta por el préstamo bancario.

5.2 Recomendaciones

- Se recomienda la implementación del plan de mejoramiento, el cual se proyecta positivo y factible, sin embargo se recomienda evaluar la situación económica y social del país al momento de su implementación paulatina, debido a la proyección poco positiva de la situación financiera del país, no obstante, las estrategias están destinadas a maximizar los recursos y reducir los costos, para mejorar la rentabilidad y lograr que la empresa se mantenga y crezca.
- De manera anual se debe realizar un nuevo diagnóstico interno que permita establecer si la empresa ha logrado la mejora y el crecimiento esperado con las estrategias propuestas en la planificación.
- Se recomienda realizar investigaciones de mercado de forma anual para determinar el cambio en las preferencias de los clientes, a la vez que se identifiquen nuevos nichos de mercado para expandir las operaciones de la empresa.
- Realizar un FODA para la empresa un año después de implementar el plan de mejoramiento para observar el cambio en los aspectos externos (oportunidades y amenazas) y los cambios internos (fortalezas y

debilidades) a fin de poder determinar si se requieren realizar mejoras o cambios en el plan propuesto.

- Evaluar continuamente el plan en función de indicadores como la productividad, la eficiencia, y la comparación de los gastos e ingresos incurridos y el presupuesto previsto.

REFERENCIAS

- Álvarez Nebreda, C. (1998). *Glosario de Términos para la Administración*. Madrid: Díaz de Santos.
- Amaya, J. (2007). *Gerencia, Planeación y Estrategia, Fundamentos, Modelos y Software de Planeación*. Editorial Publiarte.
- Arellano Gandica, R., & Gamez, M. (2012). *Diseño de Manuales Administrativos*. Quito: Editorial Académica Española.
- Asesores Bancarios y Financieros. (2008). *Renabilidad sobre Recursos propios*. Recuperado el 15 de Febrero de 2011, de ABANFIN: <http://www.abanfin.com/?tit=rentabilidad-sobre-recursos-proprios-roe-formulario-economico-financiero&name=Manuales&fid=ee0bccn>
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (septiembre de 2014). *Previsiones Macroeconómicas: Producto Interno Bruto por Industria*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: [http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE Mensual/m1963/IEM-442.xls](http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IE_Mensual/m1963/IEM-442.xls)
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Comercio Exterior*. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de Banco Central del Ecuador: <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/350-comercio-exterior>
- Banco Central del Ecuador. (octubre de 2015). *Indicadores estadísticos macroeconómicos*. Recuperado el 25 de octubre de 2015, de Banco Central del Ecuador: http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Barajas, A. (2008). *Finanzas para no financistas*. Bogotá: Pontifica Universidad Javeriana.
- Bernal, C. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Bohlander, G., Sherman, A., & Snell, S. (2004). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Thomson.

- Calderon, G., & Castaño, G. (2005). *Investigacion en Administracion en America Latina*. Manizales: Universidad Nacional de Colombia.
- CEDATOS. (Febrero de 2015). *Índices de aprobación y desaprobación a la gestión presidencial*. Recuperado el 01 de septiembre de 2015, de CEDATOS: http://www.cedatos.com.ec/detalles_noticia.php?Id=164
- Código Orgánico del Trabajo (codificación No 2005-017)*. (2015). Quito: Ediciones Legales.
- Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas. (2009). *Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU) Rev 4*. Recuperado el 01 de febrero de 2015, de Naciones Unidas: http://unstats.un.org/unsd/publication/seriesM/seriesm_4rev4s.pdf
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México D.F.: Pearson Educación.
- Férrandez, R. (2001). *Segmentación de mercados*. Thomson.
- Frances, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral*. México D.F.: Pearson Educación.
- Fred R., D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Buenos Aires: Pearson Educación.
- Galindo, E. (2006). *Estadística Métodos y Aplicaciones*. Quito: ProCiencia.
- Gitman, L., & Núñz Ramos, E. (2003). *Principios de administración financiera* (10ma ed.). Madrid: Pearson Educación.
- Grupo Investigación Ekos Negocios. (2012). Nueva Ruta de Consumo en Ecuador. *Revista EKOS*, 26-54.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2002). *Metodología de la investigación* (3ra ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. Medellín: Instituto Tecnológico Metropolitano.
- INEC. (2010). *Censo Nacional*. Quito.
- INEC. (2013). *Tecnologías de la Información y Comunicaciones*. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de INEC Instituto Nacional de Estadística y

- Censos: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/TIC/Resultados_principales_140515.Tic.pdf
- INEC. (2014). *Índice de Precios al Consumidor*. Recuperado el 12 de octubre de 2015, de INEC - Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-al-consumidor/>
- INEC. (2015). *Proyecciones Poblacionales*. Recuperado el 12 de septiembre de 2015, de INEC Instituto Nacional de Estadística y Censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEN. (2011). *Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 126 "Joyas y bisutería"*. Recuperado el 2015, de INEN Servicio Ecuatoriano de Normalización: <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/07/RTE-126.pdf>
- Ketelhohn, W. (2004). *Inversiones*. México D.F.: Editorial Norma.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing: Conceptos esenciales*. México D.F.: Pearson Educación.
- Longenecker, J., & Moore, C. (2007). *Administración de pequeñas empresas: un enfoque emprendedor*. International Thomson Editores, S. A.
- Lucio, E. (2005). *Presentaciones e imagen: un recurso estratégico para la venta*. Madrid: IdeasPropias.
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados, un enfoque aplicado*. México D.F.: Pearson Educación.
- Monares, P., Monares, A., & Bustamante, W. (2001). *Apuntes de Mercadotecnia para la empresa rural*. Caracas, Venezuela: PROMER.
- Namakforoosh, M. N. (2005). *Metodología de la investigación*. México D.F.: Editorial Limusa.
- Porter, M. (1999). *Estrategia Competitiva*. México: Editorial Continental.
- Pradhan, S. (2010). *Retail Merchandising*. New Dheli: Mc Graw Hill.
- Rodríguez Valencia, J. (2007). *Administración Moderna de Personal*. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- Sabino, M. (2009). *Metodología de la Investigación científica*. Perú: Autor (Edición Digital).
- Salkind, N. (1999). *Métodos de Investigación*. México D.F.: Prentice Hall.

- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y planeación estratégica*. : Editorial Norma.
- Sambrano, J. (2003). *PNL para todos: el modelo de la excelencia*. Venezuela: Editorial Alfa.
- SENPLADES. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir 2013-2017 Versión resumida*. Quito: SENPLADES.
- Serrano, F. (2008). *Temas de Introducción al Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Superintendencia de Compañías. (2015). *Consulta de Compañías*. Recuperado el 08 de octubre de 2015, de SUPERCIAS: <http://www.supercias.gov.ec/consultas/inicio.html>
- Tanaka, G. (2001). *Análisis de Estados Financieros para la toma de decisiones*. Lima: Pontificia universidad Católica del Perú.
- Thompson, A. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos* (18va ed.). México D.F.: Mc Graw Hill.
- Toro, I. (2006). *Método y conocimiento: metodología de la investigación*. Medellín: EAFIT.
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Buenos Aires: ECOE.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Pearson Educación.

ANEXOS

Anexo 1. Cotizaciones, precios referenciales de la maquinaria
Laminadora Eléctrica

Laminadoras Eléctricas

LAMINADORA L5



Características Generales

- Laminadora eléctrica con base piramidal y protegida en sus engranajes.
- Paredes cortadas en oxicorte por computadora.
- Engranajes fresados en acero.
- Ejes montados en rodamientos.
- Sistema eléctrico con conexión a tierra.

[Ver PDF >](#)

Oferta Laminadora Manual	Oferta Laminadora Manual	Oferta Laminadora Eléctrica
 <p>\$ 390.000</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none">-Paredes y plancha base en acero.-Bujes en bronce resistente al desgaste. <p>Más ></p>	 <p>\$ 590.000</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none">-Reducción múltiple con 4 engranajes fresados en acero.-Bujes de bronce resistente al desgaste. <p>Más ></p>	 <p>\$ 790.000</p> <p>Características</p> <ul style="list-style-type: none">-Paredes cortadas en oxicorte por computadora.-Engranajes fresados en acero. <p>Más ></p>

Av. Vivaceta 804 - Santiago de Chile - fono: (73-2) 2 777 9936 ferretecnic.cl@gmail.com

*Precio referencial en pesos chilenos. El precio al cambio en dólares es de \$ 1165.25 dólares estadounidenses. Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 1771.76.

Centrífuga



ROMANOFF
INTERNATIONAL SUPPLY CORPORATION
Serving Precious & Semiprecious Metal Fabrication Industries Since 1949

1.800.221.7448
1.631.842.2400
9 Deforest St., Amityville, NY 11701

Live Support
OFFLINE

Search

HOME Welcome! MACHINES Shop Now! DOCUMENT Downloads READINGS & Product Catalog HELP & Info NEWS

YOU ARE HERE: HOME > VIEW ALL PRODUCTS > CASTING > CASTING MACHINES > CENTRIFUGAL INDUCTION > ROMANOFF CENTRIFUGAL I
CENTRIFUGAL CASTING MACHINE



[View Full-Size Image](#)

Romanoff Centrifugal Casting Machine

Price per Unit (piece): \$895.00

SKU #: 79-049

[Ask a question about this product](#)

Add: [Add](#)

* Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 1360.85.

Vulcanizadora



ROMANOFF
INTERNATIONAL SUPPLY CORPORATION
Serving Precious & Semiprecious Metal Fabrication Industries Since 1949

1.800.221.7448
1.631.842.2400
9 Deforest St., Amityville, NY 11701

Live Support
OFFLINE

YOUR SHOP [Show C](#)
Your Cart is cu

Search

HOME Welcome! MACHINES Shop Now! DOCUMENT Downloads READINGS & Product Catalog HELP & Info NEWS CONTACT MY A

YOU ARE HERE: HOME > VIEW ALL PRODUCTS > WHITE METAL EQUIPMENT > VULCANIZERS > DELUXE TABLE-TOP VULCANIZER - 110V- DUAL THERMOSTAT

[White Metal Mold Floor Vulcanizer 13" x 13" Platens, 220v](#) [Deluxe Table-Top Vulcanizer - 110V- Single Thermostat](#)



[View Full-Size Image](#)

Deluxe Table-Top Vulcanizer - 110V- Dual Thermostat

Price per Unit (piece): \$899.00

Add	Price
1 - 1	\$899.00
2 - 10000	\$879.00

* Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 1366.93.

Termo de fundición

KASSOY
THE WORLD LEADER IN JEWELRY SUPPLY

Contact Ordering Tools

Need Help? 1-800-452-4444

Gemological Equipment	Microscopes	Scales	Diamond Testing	Gold Testing	Printers
Cleaning	Engraving	Bench Tools	Watch Tools & Batteries	Packaging & Display	Tools
Home	Blog	Catalog Request	Technical Support	Customer Service	Trade Shows

Home / Bench Tools / Casting Furnaces / Handy Melt Digital Electric Melting Furnace - 1 Kilo

Handy Melt Digital Electric Melting Furnace - 1 Kilo



SKU: CA510-H

\$595.00

List Price: \$605.00
You Save: 1.65%

Qty:

Add to Cart

hover to zoom

* Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 904.70.

Limpiador sónico

KASSOY
THE WORLD LEADER IN JEWELRY SUPPLY

Contact Ordering Tools

Need Help? 1-800-452-4444

Gemological Equipment	Microscopes	Scales	Diamond Testing	Gold Testing	Printers
Cleaning	Engraving	Bench Tools	Watch Tools & Batteries	Packaging & Display	Tools
Home	Blog	Catalog Request	Technical Support	Customer Service	Trade Shows

Home / Cleaning / Ultrasonic Cleaners / Kassoy Industrial Strength Ultrasonic Cleaner

Kassoy Industrial Strength Ultrasonic Cleaner



SKU: CL4860

\$379.00

Qty:

Add to Cart

* Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 576.27.

Limpiador a vapor



Contact Ordering T

Need Help? 1-800-41

Gemological Equipment	Microscopes	Scales	Diamond Testing	Gold Testing	
Cleaning	Engraving	Bench Tools	Watch Tools & Batteries	Packaging & Display	
Home	Blog	Catalog Request	Technical Support	Customer Service	Trade Shows

Home / Cleaning / Steam Cleaners / Hoffman JEL3 Steam Cleaner

Hoffman JEL3 Steam Cleaner



SKU: JEL3

\$1,175.00

List Price: ~~\$1,520.00~~
You Save: 23.20%

Qty:

Add to Cart

Rollover to zoom

* Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 1786,59.

Motor para pulir



Contact Ordering Tools

Need Help? 1-800-41

Gemological Equipment	Microscopes	Scales	Diamond Testing	Gold Testing	
Cleaning	Engraving	Bench Tools	Watch Tools & Batteries	Packaging & Display	
Home	Blog	Catalog Request	Technical Support	Customer Service	Trade Shows

Home / Bench Tools / Polishing / Tumblers / Rotary Tumbler - Two Barrel

Rotary Tumbler - Two Barrel



SKU: TM8106

\$149.95

List Price: ~~\$197.95~~
You Save: 24.25%

Qty:

Add to Cart

Rollover to zoom

* Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 228,00.

Equipo de soldar



Contact Ordering Tools

Need Help? 1-800-

Gemological Equipment	Microscopes	Scales	Diamond Testing	Gold Testing	
Cleaning	Engraving	Bench Tools	Watch Tools & Batteries	Packaging & Display	
Home	Blog	Catalog Request	Technical Support	Customer Service	Trade Shows

Home / Bench Tools / Soldering and Welding / Copperhead Torch Kit for Disposable Propane Tank

Copperhead Torch Kit for Disposable Propane Tank



Rollover to zoom

SKU: SOL-350.00

\$125.00

Qty: 1

Add to Cart

* Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 190,06.

Vacuum

The screenshot shows the Gesswein website interface. At the top, there is a navigation bar with links for Home, About Us, Contact Us, My Account, and Help. A search bar is present with a search icon. To the right of the search bar, there are links for 'Shopping Cart [0]' and 'CHECKOUT'. Below the navigation bar, there is a 'Products' section with a sidebar menu containing categories like 'Benches & Chairs', 'Books & Videos', 'Brushes', 'Buffs & Laps', 'Burs', 'CAD / CAM', and 'Casting Equipment'. The main content area displays the 'Vacuum Casting Machine T3' product page. The product title is 'Casting Machines Vacuum Casting Machine T3' with a price range of '\$405.00 - \$820.00'. Below the title is a product image showing the machine and its components. To the right of the image, there is a 'Details' tab and a 'Reviews' tab. The 'Details' tab is active, showing a description of the machine and a list of specifications. The description states: 'An ideal system to use when space is at a minimum. The 1/2 HP vacuum pump will create a negative pressure equal to 27-29" Hg at sea level eliminating air bubbles from investment and for vacuum-assist casting. Accommodates flasks up to 4" x 4". Includes:'. The specifications table lists: Electrical: 110V, 6A, 60Hz; Motor: 1/4 HP; Table Dimensions: 12-1/2"L x 12-1/2"W; Vacuum Pump: 14-1/2"L x 7"W x 9-1/2"H. At the bottom of the page, there is a 'NEED HELP? Leave us a message >' button.

* Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 1246,81.

Inyector de cera



Gesswein
The Right Tools Since 1914

Search:

Shopping Cart [0] CHECKOUT

Categories: **Brands**

- Benches & Chairs
- Blanks & Cutters
- Books & Videos
- Brushes
- Bufs & Laps
- Burs
- CAD / CAM
- Casting Equipment
 - Alloys & Grain
 - Burnout Ovens
 - Casting Kits
 - Casting Machines
 - Crucibles
 - Flasks & Bases
 - Investing Supplies
 - Investment
 - Investment Removal

New Products Sales & Specials News & Events MSDS A-Z Index

Seleccionar idioma

Con la tecnología de Google Traductor

NEED HELP?
Leave us a message >

Casting Equipment > Wax Injectors > Air Pressure Wax Injectors

Wax Injectors

Air Pressure Wax Injectors \$21.00 - \$575.00

Details Reviews

Available in two sizes: **3 Quart** and **4 Quart**. Both feature a thermostat for accurate temperature control up to 230°F, sensitive air pressure regulator and gauge, heavy-wall aluminum pot, heated nozzle, safety valve, drain cock, drip guard and power indicator light.

Requires an air compressor such as our Arbe Silent Air Compressor or Val-Air Compressor and a thermometer, see "Related Products" below. Available in 120V only.

Mouseover or click for larger views

* Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 874,29.

Compresor



Gesswein
The Right Tools Since 1914

Search:

Shopping Cart [0] CHECKOUT

Categories: **Brands**

- Bead Stringing Supplies
- Benches & Chairs
- Blanks & Cutters
- Books & Videos
- Brushes
- Bufs & Laps
- Burs
- CAD / CAM
- Casting Equipment
- Ceramic Stones, New SuperStone
- Cleaning
 - Compressors & Vacuums
- Dapping & Forming
- Decorative Finishes
- Diamond Compounds
- Diamond Tools

New Products Sales & Specials News & Events MSDS A-Z Index

Compressors & Vacuums > Oil-Free Air Compressor

Compressors & Vacuums

Oil-Free Air Compressor \$625.00

Details Reviews

Engineered and built with the latest technology clean air. The Oil-Free Dual Piston Pump System compressor to work more efficiently, creating less heat and a longer pump life.

Features:

- 6 gallon capacity
- 600 watts, 110 volts
- Airflow: 118 liters per minute
- Maximum Pressure: 8 bar
- Noise: 52 decibels
- Oil-less operation, maintenance free!
- Dimensions: 16" x 16" x 21"

Mouseover or click for larger views

* Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 950,31.

Máquina para agrandar anillos

The screenshot shows the Gesswein website interface. At the top left is the Gesswein logo with the tagline "The Right Tools Since 1914". To the right is a search bar and a shopping cart icon showing 0 items. Below the logo is a navigation menu with links for "New Products", "Sales & Specials", "News & Events", "MSDS", and "A-Z Index". A language selection dropdown is set to "Seleccionar idioma". A "NEED HELP? Leave us a message" button is also visible.

The main content area displays the breadcrumb "Ring Sizing > Ring Stretchers > Durston Wedding Ring Stretcher and Reducer". The product title is "Ring Stretchers" with a sub-title "Durston Wedding Ring Stretcher and Reducer" and a price range of "\$60.00 - \$405.00". There are tabs for "Details", "Accessories", and "Reviews".

The product image shows a mechanical ring stretcher. Below the image is the text "Mouseover or click for larger views".

The product description states: "The Durston high-quality ring stretcher ensures exceptionally accurate ring sizing for non-ferrous (gold, silver, platinum and palladium etc.) rings and bands from US size 2 to 14. Includes double sided reducing plate for bands up to 12mm wide. Measures 16-3/4" tall with a 6-3/4" by 4-3/4" base which has holes for securing to a bench or worktable (Mounting hardware not included). Shipping weight 22 lbs. Made in England. Replacement 8-spline mandrel available."

* Se está considerando además un incremento del 12% por IVA, 0.5% de INFA y un 40% por Ad Valorem. El precio en dólares en planta sería de aproximadamente 615,80.

Anexo 2. Costos de Activos fijos (Resumen)

DESCRIPCIÓN	V. UNITARIO	0.5% INFA	12% IVA	Ad valorem 40%	VALOR FINAL
LAMINADORA ELÉCTRICA	1165,25	0,58	139,83	466,10	1771,76
CENTRÍFUGA	895,00	0,45	107,40	358,00	1360,85
VULCANIZADORA	899,00	0,45	107,88	359,60	1366,93
TERMO DE FUNDICIÓN	595,00	0,30	71,40	238,00	904,70
MOLDE PARA VULCANIZAR	200,00	0,10	24,00	80,00	304,10
TEMPORIZADOR	1200,00	0,60	144,00	480,00	1824,60
BATIDORA	100,00	0,05	12,00	40,00	152,05
BASE PRTA CAUCHO	1250,00	0,63	150,00	500,00	1900,63
COMPRESOR	625,00	0,31	75,00	250,00	950,31
INYECTOR DE CERA	575,00	0,29	69,00	230,00	874,29
CALIBRADOR	60,00	0,03	7,20	24,00	91,23
MOTORES COLGANTES	220,00	0,11	26,40	88,00	334,51
MOTOR PARA PULIR	149,95	0,07	17,99	59,98	228,00
LAVADOR SÓNICO	379,00	0,19	45,48	151,60	576,27
MÁQUINA DIAMANTADORA	3000,00	1,50	360,00	1200,00	4561,50
EQUIPO DE SOLDAR	125,00	0,06	15,00	50,00	190,06
SOPLETE A GASOLINA	120,00	0,06	14,40	48,00	182,46
LAVADOR CON PRESIÓN A VAPOR	1175,00	0,59	141,00	470,00	1786,59
VACUUM	820,00	0,41	98,40	328,00	1246,81
HORNO	500,00	0,25	60,00	200,00	760,25
BALANZA ELÉCTRICA DE 1 KILO	580,00	0,29	69,60	232,00	881,89
MÁQUINA PARA AGRANDAR ANILLOS	405,00	0,20	48,60	162,00	615,80
CAJA FUERTE GRANDE	2000,00	1,00	240,00	800,00	3041,00
TÓMBOLA	1000,00	0,50	120,00	400,00	1520,50

Nota: Gran mayoría de la maquinaria no está disponible en el país, por lo que sobre el precio base se aplicó el 0.5% de impuesto del INFA, 12% de IVA, y un estimado del 40% como Ad Valorem.

Anexo 3. Cotizaciones mobiliario

Escritorio

Escritorio Secretaria Para Oficina U Hogar [Me gusta](#)

Artículo nuevo



U\$S 160⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

¡Único disponible!

[Comprar](#)

Silla Ejecutiva

Silla Ejecutiva Giratoria Para Oficina Economica Gerencial [Me gusta](#)

Artículo nuevo 17 vendidos



U\$S 85⁹⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Guayaquil (Guayas)
[Más información](#)

Cantidad: [Comprar](#)

Silla visita

Sillas De Oficina Tipo Espera, Visita, Oficina, Reuniones 2 [Me gusta](#)

Artículo nuevo



U\$S 49⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: [Comprar](#)

Tandem tripersonal

Tandem Sillas De Espera - Envío Gratis 

Artículo nuevo 



U\$S 165⁰⁰

 Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

 Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

¡Último disponible!

[Comprar](#)   

Archivador

Archivador Vertical 4 Gavetas 

Artículo nuevo 



U\$S 155⁰⁰

 Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

 Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: [-](#) [+](#) [Comprar](#)   

Mesa de trabajo

Mesas De Trabajo 

Artículo nuevo 



U\$S 60⁰⁰

 Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

 Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

¡Último disponible!

[Comprar](#)   

Anexo 4. Cotizaciones equipos de oficina y computación

Teléfono

Panasonic Telefono Inalambrico + Identificador + Contestador **Me gusta**

Artículo nuevo 73 vendidos



U\$S 49⁹⁹

Finaliza en 5 d 0 h

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar**   

Sumadora

Sumadora Casio Hr-100tm 12 Digitos Por Mayor Y Menor **Me gusta**

Artículo nuevo



U\$S 40⁰⁰

Finaliza en 1 d 20 h

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar**   

Cámara de seguridad

Camara Video Vigilancia Seguridad Domo Dia/noche 24/7 20mt \$ **Me gusta**

Artículo nuevo 49 vendidos



U\$S 69⁹⁵

Finaliza en 1 d 20 h

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar**   

Alarma

Kit De Alarma Inalambrico Inteligente Gsm Para Casas/locales [Me gusta](#)

Artículo nuevo 93 vendidos



U\$S 164⁹⁹

 **Pago a acordar con el vendedor.**
Acepta depósito bancario, efectivo.
[Más información](#)

 **Envío a acordar con el vendedor.**
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: [Comprar](#)   

Computador

Computador Core i5 4460 3,2ghz 4ta 1000g M 4gb Led 20,i5 ,i7 [Me gusta](#)

Artículo nuevo 24 vendidos



U\$S 559⁰⁰

 **Pago a acordar con el vendedor.**
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

 **Envío a acordar con el vendedor.**
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: [Comprar](#)   

Impresora

Impresora Epson L355 Original Nueva Garantía Calidad [Me gusta](#)

Artículo nuevo 58 vendidos



U\$S 299⁹⁹

 **Pago a acordar con el vendedor.**
[Más información](#)

 **Envío a acordar con el vendedor.**
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: [Comprar](#)   

Routeador

Router D-link Dir-6051+ 300 Mbps Cloud Wifi 2 Antenas 5 Dbi Me gusta

Artículo nuevo 21 vendidos



U\$S 29⁹⁹

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar** Me gusta Facebook Chat

Impresora código de barras

Impresora De Codigo De Barra Tsc Tdp225 Zebra Tlp2844 Gc420 Me gusta

Artículo nuevo 7 vendidos



U\$S 375⁰⁰

Pago a acordar con el vendedor.
Acepta depósito bancario, efectivo, tarjeta de crédito.
[Más información](#)

Envío a acordar con el vendedor.
Ubicado en Quito (Pichincha (Quito))
[Más información](#)

Cantidad: **Comprar** Me gusta Facebook Chat

Anexo 5. Cotización para la página web

Quito, viernes, 24 de julio de 2015

Estimado Sr. Esteban Zea,
Ekos Joyería

Reciba un cordial saludo a nombre del equipo de trabajo de Black Box Ecuador. Desarrollamos estrategias de Marketing y Comunicaciones para apoyar su gestión de negocios.

Teniendo en cuenta su requerimiento, presentamos la siguiente alternativa:

DESARROLLO DE PORTAL WEB / DIRECTORIO DE RESTAURANTES



- Plataforma CMS.
- Caja de búsqueda de contenidos.
- Formulario de contacto.
- Capacitación para administrar contenido de los portales (2 horas, hasta 2 personas).
- Instalación de **sistema para un directorio de restaurantes**.
- Ingreso de los primeros 25 ítems.

Construcción de portal Web, amigable con el buscador Google y adaptable a dispositivos móviles.

Valor total: \$ 500 + IVA

Forma de pago: 50% a la aceptación del contrato, 50% a la aceptación del trabajo realizado

Esperamos llegar a ser el apoyo ideal para su empresa en materia de Marketing digital. Le agradezco por su tiempo.

Atentamente,

Oswaldo Vera
Director de Proyectos

Principales características del sistema de directorios

- Función de administración fácil con categorías ilimitadas / subcategorías
- Responsive: Diseño adaptable para todos los dispositivos comunes
- Integración con artículos Joomla
- Galería de Fotos automática

Ejemplos de portales Web

- Hostería Arasari <http://www.hosteriaarasari.com/es/>
- Inmovalor <http://www.inmovalor.ec>
- Hanzo www.hanzo.com.ec
- Proaño Proaño www.provivienda.com.ec
- Congreso acerca de Adicciones <http://www.mas.ec/adicciones/>
- Island Crab <http://www.islandcrab.restaurant/>
- Nutripapa <http://www.nutripapa.com/>
- Escuela de Aviación <http://www.aviacionesav.com/>
- Systec www.systececuador.com

¿Qué puede hacer Black Box Ecuador por mi negocio?

Black Box Ecuador es una agencia de Marketing que concentra sus esfuerzos en generar ideas y estrategias de Marketing/Comunicaciones para que tu empresa incremente sus ventas. Si tu público objetivo es usuario de Internet, podemos ayudarte:

NEGOCIO ONLINE



Para más información visítenos en www.blackbox.ec/servicios/

CUESTIONARIO DE ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

Encuesta destinada a determinar los hábitos de consumo y características del cliente de joyas de oro de 18 kts y plata de 9,25

Características generales

Edad:.....

Género: M....F....

Estado civil: Soltero.... Casado.... Divorciado.... Viudo... En una relación:....

Ingresos mensuales: Menos de \$700.... De \$701 a \$1401.... De \$1402 a \$2100.... Más de \$2100....

PREGUNTAS

1. ¿Ha comprado o le han regalado una joya de oro de 18kts o de plata 9,25 en los últimos 12 meses?

Si

No

2. Estaría dentro de sus opciones comprar o regalar una joya de oro de 18kts o de plata 9,25 en los próximos 12 meses

Si

No

3. ¿De qué material prefiere que estén elaboradas sus joyas?

Oro

Plata

Bisutería

Otro

4. ¿Por qué motivo adquiere/adquiriría una joya?

Estatus

Inversión

Gusto

Regalo

Otro

5. ¿Qué tipo de joyas compra con mayor frecuencia?

- Aretes
- Cadenas
- Anillos
- Pulseras
- Otro

6. ¿En qué lugar compra sus joyas?

- Centros comerciales
- Vía internet
- Por catálogo
- A domicilio
- Otra

7. En qué ocasión usted compra y/o regala una joya.

- San Valentín
- Día de la madre
- Navidad
- Eventos sociales

8. ¿Con que frecuencia compra usted una joya?

- Una vez al mes
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Una vez al año
- Otra

9. ¿Qué piedras prefiere que tengan sus joyas?

- Esmeralda
- Perla
- Circón
- Rubí
- Diamante
- Otra

10. ¿Cuál es su forma de pago al adquirir una joya?

- Efectivo
- Tarjeta de crédito
- Otra

11. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una joya de oro de 18kts?

.....
12. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una joya de plata de 9,25?

.....
13. ¿Qué joyerías en la ciudad de Quito usted conoce?

.....
14. ¿En qué medios publicitarios ha visto o escuchado promocionar joyas?

- Internet
- Redes sociales
- Vallas
- Cine
- Radio
- Volantes
- Prensa
- Revistas
- Televisión
- Otro

CUESTIONARIO DE ENCUESTA A CLIENTES ACTUALES

Encuesta destinada a determinar los hábitos de consumo y características del cliente de joyas de oro de 18 klts y plata de 9,25

Características generales

Edad:...

Género: M....F...

1. ¿Está usted satisfecho con el servicio que recibe en Eko's Joyería?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Nada Satisfecho

2. Si usted desea algún arreglo o reparación en sus joyas acude a Eko's Joyería

- Si
- No

3. Califique la calidad de nuestros productos.

- Excelente
- Bueno
- Regular

4. Califique la variedad de nuestros productos.

- Excelente
- Bueno
- Regular

5. ¿Son adecuados los precios de nuestros productos?

- Si
- No

6. Cree usted que contamos con diseños exclusivos

- Si
- No estoy seguro
- No hay exclusividad

7. ¿Con que frecuencia adquiere usted una joya en Eko's Joyería?

- Una vez al mes
- Cada 3 meses
- Cada 6 meses
- Una vez al año
- Otro

8. Como califica nuestra imagen

- Antigua
- Elegante
- Moderna
- Otra

9. ¿Cuánto tiempo es cliente de Eko's Joyería?

- Menos de un año
- De 1 a 5 años
- De 6 a 10 años
- Más de 10 años

10. ¿Cómo se enteró de la existencia de Eko's Joyería?

- Recomendación
- Ubicación

Anexo 7. Tabla de Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación para Clientes Internos, clientes actuales y posibles clientes potenciales

Tabla de preguntas a clientes potenciales y actuales

CLIENTES POTENCIALES			
OBJETIVO GENERAL			
Determinar el gusto y preferencias por las joyas de oro de 18kts y plata de 9,25			
OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTAS	ESCALAS	HIPOTESIS
Determinar el hábito de compra por las joyas de oro de 18kts y plata de 9,25	¿Ha comprado o le han regalado una joya de oro de 18kts o de plata 9,25 en los últimos 12 meses?	Nominal	Si
	Estaría dentro de sus opciones comprar o regalar una joya de oro de 18kts o de plata 9,25 en los próximos 12 meses	Nominal	Si
	¿De qué material prefiere que estén elaboradas sus joyas?	Nominal	Oro-Plata
	¿Por qué motivo adquiere/adquiriría una joya?	Nominal	Inversión
	¿Qué tipo de joyas compra con mayor frecuencia?	Nominal	Anillos
	¿En qué lugar compra sus joyas?	Nominal	Centros Comerciales
	En qué ocasión usted compra y/o regala una joya.	Nominal	Temporada de Mayo y Diciembre
	¿Con que frecuencia compra usted una joya?	Nominal	Mensual
	¿Qué piedras prefiere que tengan sus joyas?	Nominal	Costo de la piedra
¿Cuál es su forma de pago al adquirir una joya?	Nominal	Efectivo	
Determinar el precio en el que adquiere una joya de oro de 18kts y plata de 9,25	¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una joya de oro de 18kts?	Nominal	Segmento medio- medio alto
	¿Cuánto estaría dispuesto a invertir por una joya de plata de 9,25?	Nominal	Segmento medio
Conocer el entorno competitivo de la empresa	¿Qué joyerías en la ciudad de Quito usted conoce?	Nominal	Eko's Joyería
	¿En qué medios publicitarios ha visto o escuchado promocionar joyas?	Nominal	Internet- Redes Sociales
CLIENTES ACTUALES			
OBJETIVO GENERAL			
Determinar el nivel de satisfacción de los clientes actuales de EKO'S JOYERIA			
OBJETIVO ESPECÍFICO	PREGUNTAS	ESCALAS	HIPOTESIS
Conocer si el cliente está satisfecho con la atención personalizada.	¿Está usted satisfecho con el servicio que recibe en Eko's Joyería?	Nominal	Muy satisfecho
	Si usted desea algún arreglo o reparación en sus joyas acude a Eko's Joyería	Nominal	Si
Conocer si el cliente está a gusto con nuestros productos.	Califique la calidad de nuestros productos.	Nominal	Excelente
	Califique la variedad de nuestros productos.	Nominal	Excelente
	¿Son adecuados los precios de nuestros productos?	Nominal	Si
	Cree usted que contamos con diseños exclusivos	Nominal	No hay exclusividad
Saber la fidelidad del cliente con la organización.	¿Con que frecuencia adquiere usted una joya en Eko's Joyería?	Nominal	Mensual
	Como califica nuestra imagen	Nominal	Antigua
	¿Cuánto tiempo es cliente de Eko's Joyería?	Intervalo	Más de 10 años
	¿Cómo se enteró de la existencia de Eko's Joyería?	Nominal	Recomendación

Anexo 8. Entrevista a Expertos

Tabla de preguntas a expertos

ENTREVISTA CON EXPERTOS	
OBJETIVO GENERAL	
Conocer la producción de joyas en el Ecuador	
OBJETIVO ESPECIFICO	PREGUNTAS
Determinar el proceso de producción de joyas.	<p>¿Dónde podemos adquirir la materia prima (metales y piedras) para la fabricación de las joyas?</p> <p>¿Cómo se inicia el proceso de fabricación de las joyas?</p> <p>¿Cuánto tiempo se demora la fabricación de una joya?</p> <p>¿Qué niveles de producción se alcanzan en promedio mensualmente?</p> <p>¿Afecta el alza y baja de los precios del oro, al momento de la fabricación en cuanto a costos?</p> <p>¿Usted como fabricante de joyas, cree el proceso de producción es mejor de manera manual o con maquinaria?</p> <p>¿Podríamos personalizar los diseños que el cliente desea? ¿Es factible?</p> <p>Como evita y/o controla que no haya perdida de materia prima (oro, piedras) durante el proceso.</p> <p>Como es el proceso de diseño de una joya.</p> <p>En promedio, cuántas unidades de joyas puede fabricar al mes en oro y plata.</p> <p>Después de terminada las joyas, cual es el proceso de almacenamiento y/o distribución.</p>
Conocer la situación actual de la industria de joyas	<p>¿Para usted como fabricante de joyas, cuales son las expectativas de la industria y las oportunidades que Eko's Joyería debe aprovechar?</p> <p>Desde su punto de vista, ¿hay apoyo del Gobierno para la industria de la Joyería?</p> <p>¿Para usted las importaciones de joyas afectan al mercado local de las mismas?</p> <p>¿Cuáles son las principales amenazas que las empresas fabricantes de joyas tienen en el país?</p> <p>¿Cuáles cree usted que son las principales fortalezas que las empresas fabricantes de joyas tienen en el país?</p> <p>¿Cuáles cree usted que son las principales debilidades que las empresas fabricantes de joyas tienen en el país?</p>
Determinar las mejoras que la empresa Eko's Joyería debe realizar	<p>Desde su punto de vista cuales deberían ser las acciones que Eko's Joyería debe tomar para su plan de mejora</p> <p>En el área de administración y recursos humanos que mejoras se pueden considerar</p> <p>En el área de marketing y ventas que mejoras se pueden considerar</p> <p>En el área de finanzas y contabilidad que mejoras se pueden considerar</p> <p>En el área de producción y operaciones que mejoras se pueden considerar</p> <p>En el área de investigación y desarrollo que mejoras se pueden considerar</p> <p>Que mejoras se pueden dar con la tecnología actual</p>

Anexo 9. Tablas cruzadas de respuestas de encuestas a clientes potenciales

Con esta definimos SEGMENTO			
Cuenta de EDAD	Etiquetas de columna		
Etiquetas de fila	NO	SI	Total general
DE 25 A 35	46	95	141
MASCULINO	28	22	50
FEMENINO	18	73	91
DE 36 A 50	50	69	119
MASCULINO	18	22	40
FEMENINO	32	47	79
MAYOR A 50	19	38	57
MASCULINO	7	12	19
FEMENINO	12	26	38
MENOR DE 25	28	38	66
MASCULINO	12	24	36
FEMENINO	16	14	30
Total general	143	240	383

Con esta definimos PRECIO					
Cuenta de Precio Oro	Etiquetas de columna				
Precio (Oro)	DE 1402 A 2100	DE 701 A 1401	MAS DE 2100	MENOS DE 700	Total general
ENTRE 100 A 400	27	86	3	89	205
ENTRE 401 A 700	11	24		19	54
ENTRE 701 A 1000	3	15	1	7	26
MAS DE 1000		10	3	4	17
MENOS DE 100	15	33	3	29	80
#N/A	1				1
Total general	57	168	10	148	383

Con esta definimos PRECIO					
Cuenta de Precio Plata	Etiquetas de columna				
Precio (Plata)	DE 1402 A 2100	DE 701 A 1401	MAS DE 2100	MENOS DE 700	Total general
Entre \$ 20-\$ 60	16	46	1	46	109
Más de \$ 180	9	17		1	27
Entre \$ 101-\$ 140	5	14	3	21	43

Entre \$ 141-\$ 180	2	19	3	2	26
Entre \$ 61-\$ 100	24	72	3	78	177
#N/A	1				1
Total general	57	168	10	148	383

Con esta definimos PRODUCTO					
Cuenta de MATERIAL	Etiquetas de columna				
	BISUTERIA	ORO	OTRO	PLATA	Total general
MASCULINO	11	58	3	73	145
DE 25 A 35	2	12	1	35	50
DE 36 A 50	6	23		11	40
MAYOR A 50		4		15	19
MENOR DE 25	3	19	2	12	36
FEMENINO	31	85	18	104	238
DE 25 A 35	9	37	4	41	91
DE 36 A 50	14	23	7	35	79
MAYOR A 50	4	17	6	11	38
MENOR DE 25	4	8	1	17	30
Total general	42	143	21	177	383

Con esta definimos PROMOCION												
Cuenta de MATERIAL	Etiquetas de columna											
	CINE	INTERNET	OTRO	PRENSA	RADIO	REDES SOCIALES	REVISTAS	TELEVISION	VALLAS	VOLANTES	#N/A	Total general
MASCULINO		25	6	6	11	16	32	22	11	16		145
DE 25 A 35		10	4	3		1	17	8	4	3		50
DE 36 A 50		6	1	2	5	6	8	3	2	7		40
MAYOR A 50		4		1	2	3	2	3	1	3		19
MENOR DE 25		5	1		4	6	5	8	4	3		36
FEMENINO	2	49	10	15	19	42	47	24	7	22	1	238
DE 25 A 35		23	1	7	4	19	15	12	1	9		91
DE 36 A 50		19	5	4	8	9	17	6	3	8		79
MAYOR A 50	1	2	1	3	3	10	6	6	2	3	1	38
MENOR DE 25	1	5	3	1	4	4	9		1	2		30
Total general	2	74	16	21	30	58	79	46	18	38	1	383

Con esta definimos PLAZA / COMPETENCIA		
	Cuenta de JOYERIAS	
Eko's Joyería	28	7%
Gema	23	6%
Guillermo Vázquez	59	15%
Joyería Arte en Oro	28	7%
Joyería Carrier	21	5%
Joyería Estrella	18	5%
La Mina	106	28%
Otra	51	13%
Rokada	9	2%
Windsor	39	10%
#N/A	1	0%
Total general	383	100%

Con esta definimos FRECUENCIA			
Cuenta de FRECUENCIA	Etiquetas de columna		
	MASCULINO	FEMENINO	Total general
CADA 3 MESES	7	19	26
CADA 6 MESES	20	37	57
OTRO	37	54	91
UNA VEZ AL AÑO	80	121	201
UNA VEZ AL MES	1	7	8
Total general	145	238	383

Con esta definimos FRECUENCIA			
Cuenta de FRECUENCIA	Etiquetas de columna		
	MASCULINO	FEMENINO	Total general
DIA DE LA MADRE	41	59	100
EVENTOS SOCIALES	70	109	179
NAVIDAD	25	36	61
SAN VALENTIN	9	34	43
Total general	145	238	383