



**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

**Extensión Santo Domingo**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE NEGOCIOS**

**CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS Y NEGOCIOS**

Tesis previa a la obtención del título de:

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL, PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA JOYAS ARMONIC, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2011.**

**Estudiante:**

JESSENIA MARÍA ESPINOZA MENDOZA

**Director de tesis**

ING. JAIME MERIZALDE

Santo Domingo – Ecuador

Noviembre, 2012

**MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL, PARA INCREMENTAR  
LA RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA JOYAS ARMONIC, SANTO  
DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2011.**

Ing. Jaime Merizalde  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

**APROBADO**

Econ. Msc. Raúl Luna  
**PRESIDENTE DE TRIBUNAL**

---

Ing. Jacinto Vera  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

---

Ing. Msc. Katusca Rosero  
**MIEMBRO DE TRIBUNAL**

---

Santo Domingo,..... de.....de 2012

<b>Autor:</b>	Espinoza Mendoza Jessenia María
<b>Institución:</b>	Universidad Tecnológica Equinoccial
<b>Título de Tesis:</b>	“Modelo Administrativo y comercial, para incrementar la rentabilidad de la microempresa Joyas Armonic, Santo Domingo de los Tsáchilas, 2011”
<b>Fecha:</b>	Octubre, 2012

El contenido del presente trabajo es de exclusiva responsabilidad de su autora.

---

**Jessenia Espinoza Mendoza**  
**C.I. 120431756-2**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
**Extensión Santo Domingo**

**INFORME DEL DIRECTOR DE TESIS**

Santo Domingo.....de.....del 2012.

Econ. Raúl Luna

**COORDINADOR DE LA CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

Estimado Economista

En calidad de Director de Tesis del tema **“MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL, PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA MICROEMPRESA JOYAS ARMONIC, SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, 2011”**, realizada por la Srta. JESSENIA MARÍA ESPINOZA MENDOZA, para optar por el Título de Ingeniera en Empresas y Negocios, doy fe que el presente trabajo investigativo ha sido dirigido y revisado en todas sus partes, por lo cual autorizo su respectiva presentación.

Particular que informo para fines pertinentes.

Atentamente,

-----  
Ing. Jaime Merizalde  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **DEDICATORIA**

El esfuerzo aquí realizado es una parte de mi vida y el gran comienzo de otras importantes etapas las que dedico a Dios, como también a quienes han contribuido para obtener mis diferentes logros y alcanzar mis metas propuestas.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia por la oportunidad de existir, por su sacrificio en algún tiempo incomprendido, por su ejemplo de superación incansable, por su comprensión y confianza, por su amor y amistad incondicional, porque sin su apoyo no hubiera sido posible la culminación de esta etapa de mi carrera profesional.

También le doy mis agradecimientos a la Universidad Tecnológica Equinoccial por brindar a los futuros profesionales una enseñanza de calidad, al Director de Tesis, Ingeniero Jaime Merizalde, él por su predisposición permanente e incondicional en aclarar mis dudas y por sus substanciales sugerencias durante la redacción de la Tesis.

## ÍNDICE

Portada.....	i
Hoja de sustentación y aprobación de los integrantes del tribunal.....	ii
Hoja de Responsabilidad del Autor.....	iii
Informe de Aprobación de Tesis.....	iv
Dedicatoria .....	v
Agradecimiento.....	vi
Índice.....	vii
Índice de fotos.....	xiii
Índice de gráficos.....	xiv
Índice de tablas.....	xvi
Índice de cuadros.....	xix
Índice de anexos.....	xx
Resumen Ejecutivo.....	xxi
Ejecutive Summary.....	xxii

## CAPÍTULO I GENERALIDADES

1.1	Introducción.....	1
1.1.1	Antecedentes.....	1
1.1.2	Planteamiento del Problema.....	2
1.1.2.1	Diagnóstico.....	2
1.1.2.2	Pronóstico.....	2
1.1.2.3	Control del Pronóstico.....	3
1.1.2.4	Formulación del problema.....	3
1.1.2.5	Sistematización del problema .....	3
1.1.3	Tema.....	4
1.1.4	Objetivos .....	4
1.1.4.1	Objetivo General.....	4
1.1.4.2	Objetivos Específicos.....	4

1.1.5	Justificación del tema.....	5
1.1.6	Marco Temporo/Espacial .....	6
1.1.7	Idea a defender.....	6
1.1.8	VARIABLES.....	6
1.1.9	Indicadores .....	6
1.1.10	Metodología general del estudio.....	7
1.1.10.1	De acuerdo a la profundidad del estudio.....	7
1.1.11	Métodos de investigación .....	7
1.1.12	Fuentes, técnicas e instrumentos de investigación.....	8
1.1.13	La población y muestra.....	8
1.1.14	Marco de referencia.....	8
1.1.14.1	Administración.....	8
1.1.14.2	Importancia.....	10
1.1.14.3	Definiciones de Modelo de gestión administrativo para Joyas Armonic.....	12
1.1.14.4	Importancia del Modelo de gestión administrativo para Joyas Armonic....	13
1.1.14.5	Planificación Estratégica.....	14
1.1.14.6	Plan de mejora .....	15
1.1.14.7	Cultura Organizacional.....	16
1.1.14.8	Plan operativo.....	16
1.1.15	Marco Conceptual.....	17

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO SITUACIONAL**

2.1.	Macroambiente. ....	25
2.1.1	Factores políticos.....	25
2.1.2	Factores Económicos.....	26
2.1.3	Factores Sociales.....	26
2.1.4	Factores Tecnológicos. ....	28
2.2	Microambiente.....	29
2.2.1	Poder de negociación de los clientes .....	30
2.2.2	Poder de negociación con los proveedores. ....	32

2.2.3	Amenaza de nuevos competidores.....	33
2.2.4	Amenaza de productos sustitutivos. ....	34
2.2.5	Rivalidad entre competidores existentes. ....	35
2.3.	Análisis Interno.....	36
2.3.1	Aspectos Legales.....	36
2.3.2	Aspectos organizacionales y administrativos. ....	37
2.3.3	Capacidad Tecnológica ....	39
2.4	Formulación estratégica ....	41
2.4.1.	Análisis FODA.....	46
2.5.	Toma de decisiones.....	46

### **CAPÍTULO III**

#### **ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

3.1.	Descripción General de la Organización.....	48
3.1.1.	Antecedentes.....	48
3.1.2.	Ubicación.....	48
3.1.3	Productos.....	49
3.1.3.1	Tipos de artículos que se expenden en Joyas Armonic.....	50
3.1.4.	Elementos.....	54
3.1.4.1	Estructura.....	54
3.1.5	Proveedores.....	54
3.1.6	Insumos.....	54
3.1.7	Procesos.....	55
3.1.7.1.	Proceso productivo de las joyas de plata y oro.....	56
3.1.7.2	Importancia del diseño en la Producción de Joyas.....	58
3.1.8.	Servicios/Productos.....	59

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO DE CAMPO**

4.1 Metodología de recolección de información. ....	60
4.1.1 Unidad de análisis, universo o población. ....	60
4.1.1.1 Unidad de análisis. ....	60
4.1.1.2 Población o Universo. ....	61
4.1.2 Selección de la muestra. ....	62
4.1.3 Técnicas e instrumentos de investigación. ....	64
4.1.4 Análisis y tratamiento de la información.....	64
4.1.5 Interpretación y tabulación de resultados. ....	65
4.1.6 Identificación de las variables estratégicas.....	96

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN JOYAS ARMONIC**

5.1 Evaluación de la propuesta estratégica con el POA.....	97
5.1.1 POA.....	97
5.2 Plan de un modelo administrativo .....	101
5.2.1 Planificación.....	101
5.2.1.1 Objetivos.....	101
5.2.2 Factibilidad.....	101
5.2.3 Acciones a realizar.....	101
5.2.4 Recursos.....	102
5.2.4.1 Humanos.....	102
5.2.4.2 Técnicos.....	102
5.2.5 Financiamiento .....	102
5.2.6 Fecha de ejecución. ....	102
5.2.7 Responsables. ....	103
5.3 Propuesta estratégica.....	103
5.3.1 Misión.....	103

5.3.2. Visión.....	104
5.4 Parámetros organizacionales.....	104
5.4.1 Matriz axiológica de principios.....	105
5.4.2 Matriz Axiológica de Valores Corporativos.....	105
5.4.3 Valores corporativos.....	106
5.4.3.1 Principios.....	106
5.4.3.2 Valores.....	108
5.4.3.3 Objetivos.....	109
5.4.3.4 Perspectiva Administrativa (PA) .....	109
5.4.3.5 Perspectiva de mercado (PM) .....	110
5.4.3.6 Perspectivas del cliente (PC) .....	111
5.4.3.7 Perspectiva financiera (PF) .....	112
5.4.3.8 Perspectivas de los procesos internos. ....	113
5.4.3.9 Destinatarios.....	114
5.4.1 Evaluación.....	114
5.4.2 Estrategias para desarrollar el modelo administrativo – comercial.....	115
5.4.3 Políticas.....	116
5.4.3.1 Políticas relacionadas a la parte administrativa.....	116
5.4.3.2 Políticas relacionadas a la parte comercial.....	117
5.5 Organización.....	117
5.5.1 Logotipo y slogan de la empresa.....	118
5.5.2 Organización estructural.....	118
5.5.3 Organización funcional .....	120
5.5.4 Flujograma de procesos de actividades.....	129
5.6 Dirección.....	138
5.6.1 Plan Operativo.....	138
5.6.1.1 Plan de acción interno.....	138
5.6.1.2 Creación de un clima laboral positivo.....	139
5.6.1.3 Administración de remuneraciones .....	140
5.6.1.4 Capacitación personal.....	141
5.6.1.5 Cronograma de capacitación.....	146
5.7 Control. ....	146

5.7.1 Control Administrativo.....	146
5.7.2 Control Financiero.....	146
5.7.3 Control de Inventario.....	147
5.8 Modelo Comercial.....	147
5.8.1 Plaza.....	147
5.8.2 Canal de Distribución.....	148
5.8.3 Productos.....	148
5.8.3.1 Características del Producto.....	148
5.8.3.2 Precio de los productos.....	149
5.8.3.3 Garantía.....	150
5.8.4 Proveedores.....	151
5.8.5 Promoción.....	151
5.8.6 Publicidad.....	152
5.8.6.1 Herramientas que se utilizarán.....	152
5.9 Presupuesto comercial. ....	153

**CAPÍTULO VI**  
**ESTUDIO FINANCIERO**

6.1 Inversión Inicial.....	162
6.1.1 Balance general.....	164
6.1.2 Presupuesto de ingresos.....	165
6.1.3 Estado de resultados.....	166

**CAPÍTULO VII**  
**CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1. Conclusiones.....	176
7.2 Recomendaciones.....	177
Bibliografía.....	178
Anexos.....	180

## ÍNDICE DE FOTOS

Foto N°3-1	Aretes: oro, plata, mixto y con incrustaciones de piedras preciosas.....	51
Foto N°3-2	Aretes: oro, plata, mixto y con incrustaciones de piedras preciosas.....	51
Foto N°3-3	Aretes: oro, plata, mixto y con incrustaciones de piedras preciosas.....	51
Foto N°3-4	Anillos: matrimonio, compromiso, anillos de grado.....	51
Foto N°3-5	Anillos: matrimonio, compromiso, anillos de grado .....	51
Foto N°3-6	Anillos: matrimonio, compromiso, anillos de grado.....	51
Foto N°3-7	Collares: de oro, plata, mixtos.....	51
Foto N°3-8	Collares: de oro, plata, mixtos.....	51
Foto N°3-9	Collares: de oro, plata, mixtos.....	51
Foto N°3-10	Dijes y medallas: de oro, plata y mixtos.....	52
Foto N°3-11	Dijes y medallas: de oro, plata y mixtos.....	52
Foto N°3-12	Dijes y medallas: de oro, plata y mixtos. ....	52
Foto N°3-13	Pulseras: de oro, plata y mixtos; Anillos de grado.....	52
Foto N°3-14	Pulseras: de oro, plata y mixtos; Anillos de grado.....	52
Foto N°3-15	Pulseras: de oro, plata y mixtos; Anillos de grado.....	52
Foto N°3-16	Pulseras: de oro, plata y mixtos; Anillos de grado.....	52
Foto N°3-17	Tobilleras de oro, plata, mixtos.....	53
Foto N°3-18	Piercing de oro.....	53
Foto N°3-19	Relojes chapados con oro de 18K.....	53
Foto N°3-20	Relojes chapados con oro de 18K.....	53
Foto N°3-21	Relojes chapados con oro de 18K.....	53
Foto N°3-22	Prendedores de oro.....	53
Foto N°3-23	Taller de Joyas Armonic.....	56
Foto N°6-25	Varias áreas Joyas Armonic.....	185

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1-1.- Los procesos Administrativos.....	12
Gráfico N° 2-2.- Fuerzas que regulan la competencia de un sector.....	29
Gráfico N° 2-3 Valoración factores interno frente a la competencia.....	43
Gráfico N°2- 4 Valoración de factores internos.....	44
Gráfico N°3- 5 Ubicación geográfica de Joyas Armonic.....	49
Gráfico N°3- 6 Selección del proceso productivo.....	55
Gráfico N° 4-7 Parroquias urbanas y rurales del cantón Santo Domingo .....	61
Gráfico N° 4- 8 Edad de los encuestados (público) .....	66
Gráfico N° 4-9 Género de los Encuestados.....	67
Gráfico N° 4-10 Nivel de ingreso de los encuestados.....	68
Gráfico N°4-11 Adquisición de artículos de Joyería.....	69
Gráfico N°4-12 Variedad y calidad de los artículos de joyería.....	70
Gráfico N°4-13 Tipos de prendas de la joyería.....	71
Gráfico N°4- 14 Opción para adquisición de compra de joyas.....	72
Gráfico N°4- 15 Preferencia relación al costo beneficio.....	73
Gráfico N°4-16 Opción de elaboración de prendas de joyería.....	74
Gráfico N° 4-17 Conocimiento de la existencia de Joyas Armonic.....	75
Gráfico N°4-18 Criterio respecto a considerar para adquirir artículos en Joyas Armonic.....	76
Gráfico N°4- 19 Servicios adicionales que se espera de parte de Joyas Armonic.....	77
Gráfico N° 4-20 Edad de los empleados que trabajan en joyas Armonic .....	78
Gráfico N° 4-21 Género de los empleados que trabajan en joyas Armonic.....	79
Gráfico N°4- 22 La empresa reconoce todos los beneficios de legales.....	80
Gráfico N°4- 23 ¿Los pagos son puntuales? .....	81
Gráfico N°4- 24 ¿La empresa ofrece estabilidad laboral? .....	82
Gráfico N°4- 25 ¿La empresa ofrece posibilidades de capacitación y desarrollo al personal? .....	83
Gráfico N°4-26 ¿El público es amable con los empleados? .....	84
Gráfico N°4-27 ¿Los compañeros son amables y existe colaboración? .....	85

Gráfico N°4-28	¿La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para el empleado? .....	86
Gráfico N°4-29	¿Se preocupa por los intereses y necesidades empleado?.....	87
Gráfico N°4-30	Tiempo de desempeño.....	88
Gráfico N°4-31	Género de los proveedores.....	89
Gráfico N°4-32	¿La empresa reconoce todos los beneficios legales?.....	90
Gráfico N°4-33	¿Los pagos son puntuales? .....	91
Gráfico N°4-34	Recibe información clara acerca de su desempeño.....	92
Gráfico N°4-35	¿La empresa tiene políticas para la compra de la materia prima, entrega, manejo y producción del producto?.....	93
Gráfico N°4-36	Los empleados son amables y existe colaboración.....	94
Gráfico N°4-37	La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para la recepción y entrega del producto.....	95
Gráfico N°5-38	Logo y slogan de la Empresa.....	118
Gráfico N°5-39	Organigrama Estructural Joyas Armonic .....	119
Gráfico N°5-40	Organigrama Funcional.....	121
Gráfico N°5-41	Flujograma de programación de ventas de mercadería.....	131
Gráfico N°5-42	Flujograma de programación de compras y adquisición de mercadería.....	132
Gráfico N°5-43	Flujograma de verificación de mercadería .....	134
Gráfico N°5-44	Flujograma del proceso de recepción de quejas .....	136
Gráfico N°5-45	Flujograma de procedimientos de control de operaciones.....	137

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 4-1. Edad de los encuestados.....	66
Tabla N° 4-2. Género de los encuestados.....	67
Tabla N° 4-3. Nivel de ingreso de los encuestados.....	68
Tabla N° 4-4. Adquisición de artículos de Joyería .....	69
Tabla N° 4-5. Variedad y calidad de los artículos de joyería.....	70
Tabla N° 4-6. Tipos de prendas de la joyería.....	71
Tabla N° 4-7. Joyas que adquiere.....	72
Tabla N° 4-8. Costo ó beneficio de las Joyas.....	73
Tabla N° 4-9. Tipos de joya que escoge.....	74
Tabla N° 4-10. Conoce usted joyas Armonic.....	75
Tabla N° 4-11. Criterios para adquirir artículos en joyas Armonic.....	76
Tabla N° 4-12. Servicios adicionales que desearía en joyas Armonic.....	77
Tabla N° 4-13. Edad de los empleados que trabajan en joyas Armonic.....	78
Tabla N° 4-14. Género de los empleados que trabajan en joyas Armonic .....	79
Tabla N° 4-15. Si reconoce o no los beneficios a empleados que trabajan en joyas Armonic.....	80
Tabla N° 4-16. Reciben los salarios puntualmente los empleados que trabajan en joyas Armonic .....	81
Tabla N° 4-17. Hay estabilidad laboral en los empleados que trabajan en joyas Armonic.....	82
Tabla N° 4-18. Hay capacitación en los empleados que trabajan en joyas Armonic.....	83
Tabla N° 4-19. El público es amable con en los empleados que trabajan en joyas Armonic.....	84
Tabla N° 4-20. Los compañeros son amables y existe colaboración en joyas Armonic.....	85
Tabla N° 4-21. Horarios de trabajo en joyas Armonic.....	86
Tabla N° 4-22. Los intereses y necesidades del empleado en joyas Armonic.....	87
Tabla N° 4-23. Tiempo de desempeño en joyas Armonic.....	88
Tabla N° 4-24. Género de los proveedores de joyas Armonic.....	89

Tabla N° 4-25. Reconoce todos los beneficios legales joyas Armonic.....	90
Tabla N° 4-26. Los pagos son puntuales en joyas Armonic.....	91
Tabla N°4- 27. Recibe información clara acerca de su desempeño en joyas Armonic.....	92
Tabla N° 4-28. Políticas para la compra del insumo o materia prima entrega, manejo y producción del producto.....	93
Tabla N° 4-29. Los empleados son amables y existe colaboración.....	94
Tabla N° 4-30. Horarios de trabajo convenientes para la recepción y entrega.....	95
Tabla N° 5-31. Modelo de POA para Joyas Armonic.....	98
Tabla N°5- 32 Plan operativo anual de la empresa Joyas Armonic.....	99
Tabla N°5- 33 Matriz axiológica de principios de Joyas Armonic.....	105
Tabla N°5- 34 Matriz axiológica de valores.....	105
Tabla N° 5-35 Funciones del personal / descripción del puesto gerente general .	122
Tabla N°5-36 Funciones del personal / descripción del puesto Secretaria.....	123
Tabla N°5-37 Funciones del personal / descripción del puesto Recepcionista .	124
Tabla N°5-38 Funciones del personal / descripción del puesto Servicios generales.....	125
Tabla N°539 Funciones del personal / descripción del puesto Artesano joyero .	126
Tabla N°5-40 Funciones del personal / descripción del puesto Contador.....	127
Tabla N°5-41 Funciones del personal / descripción del puesto Vendedor.....	128
Tabla N°5-42 Flujograma de proceso de actividades.....	130
Tabla N°5-43 Plan anual de capacitación.....	145
Tabla N°5-44 Gasto publicidad.....	153
Tabla N°5-45 Gastos Banner Roll Up.....	153
Tabla N°5-46 Gastos de publicidad en tarjetas de presentación.....	154
Tabla N°5-47 Gastos de especialidades publicitarias.....	154
Tabla N°5-48 Gastos Sorteos y Concursos.....	154
Tabla N°5-49 Gastos hojas volantes.....	155
Tabla N°5-50 Gastos de publicidad en radio.....	155
Tabla N°5-51 Gastos publicidad medios escritos.....	155
Tabla N°5-52 Gastos spot publicitario en T.V. ....	156
Tabla N°5-53 Venta mínima necesaria mensual proyectadas 2012.....	157

Tabla N°5-54	Venta mínima necesaria mensual 2013.....	158
Tabla N°5-55	Venta mínima necesaria mensual 2014.....	159
Tabla N°5-56	Venta mínima necesaria mensual 2015.....	160
Tabla N°5-57	Venta mínima necesaria mensual 2016.....	161
Tabla N°6-58	Balance general.....	164
Tabla N°6-59	Estado de resultados .....	166
Tabla N°6-60	Estado de resultados proyectados - Joyas Armonic .....	167
Tabla N°6-61	Balance general proyectado .....	168
Tabla N°6-62	Índices financieros - Indicadores de liquidez.....	169
Tabla N°6-63	Índices de endeudamiento.....	170
Tabla N°6-64	Indicadores de rentabilidad.....	171
Tabla N°6-65	Indicadores de rotación.....	172
Tabla N°6-66	Análisis de sensibilidad para toma de decisiones.....	173
Tabla N°6-67	Indicadores financieros proyectados.....	174
Tabla N°6-68	Cálculo de la venta mínima necesaria.....	175

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N° 2-1.- Matriz de evaluación interna-legal.....	37
Cuadro N° 2- 2.- Matriz de evaluación interna- administrativa.....	37
Cuadro N° 2-3.- Matriz de capacidad tecnológica .....	39
Cuadro N°2-4.- Análisis de factores externos.....	41
Cuadro N° 2-5.- Análisis de factores internos.....	42
Cuadro N° 2-6.- Percepción interna del público objetivo .....	43
Cuadro N° 2-7.- Valoración de factores internos.....	44
Cuadro N° 5-8.- Precio de productos.....	150

## ÍNDICE ANEXOS

Anexo N°1	Encuesta para público en General.....	181
Anexo N°2	Encuesta al cliente interno de la Empresa.....	183
Anexo N°3	Encuesta a Proveedores de la Empresa Joyas Armonic.....	184
Anexo N°4	Fotos varias áreas Joyas Armonic.....	185
Anexo N°5	Patente Comercial 2012 de Joyas Armonic.....	188
Anexo N°6	Registro Único de Contribuyentes (RUC) Joyas Armonic.....	189
Anexo N°7	Proforma publicitaria Radio Festival.....	190
Anexo N°8	Proforma publicitaria Zaracay TV. Canal 5.....	191
Anexo N°9	Proforma publicitaria Diario La Hora.....	192

## RESUMEN EJECUTIVO

En la dirección administrativa y de comercialización de Joyas Armonic por parte del Gerente de la empresa se la realiza en forma empírica, lo cual no permiten mejorar diferentes aspectos en relación de la estructura de la organización, siendo éste el factor principal que no ha permitido expandir su mercado potencial, lo que le hace perder competitividad en relación a su entorno comercial; Para conocer la situación actual de la empresa, se realizó un diagnóstico de la parte interna y externa de la empresa, tomando en cuenta sus antecedentes y falencias tanto en el proceso administrativo como en el comercial. Así mismo se ha considerado la percepción de sus colaboradores y clientes externos y proveedores, mediante la aplicación de encuestas. Al analizar los resultados obtenidos se propone un “Modelo Administrativo y Comercial, aplicado a la Empresa Joyas Armonic para incrementar la rentabilidad”.

En el modelo que se propone, se enfoca en la distribución óptima de los recursos de la empresa, lo que permite mejorar los procesos, mantener motivado al personal, extender su mercado, dando a conocer los productos, precios y servicios que la empresa ofrece al mercado de Santo Domingo, mediante publicidad y promociones comerciales con lo que se logrará incrementar sus ingresos. En relación al modelo administrativo y de comercialización propuesto, es aplicable ya que la inversión a realizar es factible, debido a que los ingresos de la empresa que percibe anualmente son mayores al gasto; los cambios beneficiarán tanto a los integrantes de la organización como a sus clientes externos, fomentando además el desarrollo en el sector comercial.

## **EXECUTIVE SUMMARY**

In the administrative and marketing Armonic Jewels by the manager of the company is made in an empirical way, which does not allow improving different aspects relating to the structure of the organization, which is the main factor that has prevented expand their market potential, making it less competitive in relation to its business environment, to know the current situation of the company, was diagnosed with the inside and outside of the company, taking into account historical and shortcomings in both the administrative process and commercially. Also considered is the perception of its employees and external customers and suppliers through the use of surveys. In analyzing the results we propose an "Administrative and Commercial Model, Applied Business Jewels Armonic to increase profitability."

In the proposed model, focuses on the optimal allocation of company resources, thereby improving processes, keeping staff motivated, expand their market, making known the products, prices and services that the company offers to Santo Domingo market through advertising and sales promotions thus able to increase their income. Regarding the administrative and marketing model proposed is applicable because the investment to make it feasible, because the income of the company that annually receives are greater spending, changes will benefit both the members of the organization and its external customers, encouraging further development in the commercial sector.

## **CAPÍTULO I**

### **GENERALIDADES**

#### **1.1 Introducción**

##### **1.1.1 Antecedentes**

Santo Domingo se caracteriza por ser una zona comercial por lo tanto las empresas están obligadas a adoptar estrategias competitivas que les permita mantenerse en el mercado, estableciendo objetivos claros, técnicas, procedimientos, políticas, etc., que les facilite a los gerentes o propietarios conocer hacia donde quieren llegar manteniendo el control de todas las actividades que se realizan.

Joyas Armonic nace de la idea de su propietario, quien argumentó que este nombre le daría a esta microempresa estabilidad y reconocimiento en el mercado. Cuya finalidad es la de vender al por mayor y menor joyas de calidad y a buen precio a todos los clientes fijos y potenciales.

Esta investigación dará como resultado la aplicación del proceso administrativo con la finalidad de incrementar la rentabilidad y la actividad comercial el cual implica verificar que las actividades y los procesos organizacionales se estén llevando a cabo de la forma planeada, para de esta manera poder garantizar que el desempeño departamental esté cumpliendo con los estándares de rendimiento esperados, de no ser así, los administradores deberán hacer los correctivos que estos procesos requieran.

## **1.1.2 Planteamiento del Problema**

### **1.1.2.1 Diagnóstico**

En la actualidad uno de los problemas que está afectando en el crecimiento y desarrollo de la empresa Joyas Armonic es la falta de un adecuado control en el desenvolvimiento y ejecución de las actividades operativas por parte de la administración; todo esto ha ocasionado baja productividad y rentabilidad.

La Microempresa Joyas Armonic carece de una visión, misión, objetivos claros, de una estructura organizacional y funcional que les permita saber claramente hacia dónde dirigirse y poder establecer en un corto tiempo si se está cumpliendo con lo propuesto para que se puedan realizar las correcciones necesarias en el tiempo oportuno.

Uno de los factores más importantes dentro de una organización es el recurso humano, el cual debe estar constantemente sometido a un proceso que inicia desde su reclutamiento, dándole capacitación, motivación, monitoreo constante de sus actividades para obtener el mejor rendimiento de éste. En la Empresa Joyas Armonic es necesario contar con un manual de funciones que permita delegar actividades específicas a cada empleado para poder establecer responsabilidades sobre sus acciones.

Estas situaciones dan como consecuencia que su productividad se vea afectada continuamente lo cual no les ha permitido al Gerente y Administradores tomar decisiones inmediatas sobre la verdadera situación por la que se encuentra atravesando la empresa.

### **1.1.2.2 Pronóstico**

La posible falta de un proceso administrativo adecuado que facilite el control de cada una de las actividades que se desarrollan en la empresa pueden provocar una reducción considerable en la rentabilidad, disminución de clientes, y se corre el riesgo de que no

exista un seguimiento de las actividades, con desperdicio de tiempo por parte de los empleados y mala atención a los clientes, lo que afectaría las proyecciones, objetivos y metas a corto mediano y largo plazo.

Tomando en consideración lo anteriormente expuesto, Joyas Armonic es una microempresa que le apuesta al crecimiento y desarrollo empresarial; por ello se planteará un modelo administrativo y comercial con el fin de instaurar una mejor manera de administrar sus recursos y de esta forma aumentar la rentabilidad y productividad en la venta y distribución de joyas, optimizando al máximo los recursos disponibles.

### **1.1.2.3 Control del Pronóstico**

El objetivo primordial de la propuesta es aplicar el modelo administrativo y comercial para mejorar sus procesos administrativos aplicando controles adecuados que permitan ser más productivos y competitivos y poder incrementar la rentabilidad económica de la microempresa Joyas Armonic, reflejando a la comunidad una empresa líder y altamente competitiva.

### **1.1.2.4 Formulación del Problema**

¿Cómo influirá el modelo administrativo y comercial propuesto, en el desenvolvimiento diario de la microempresa Joyas Armonic, para mejorar sus procesos administrativos y aumentar su rentabilidad?

### **1.1.2.5 Sistematización del Problema**

¿Será necesario realizar una evaluación de la situación actual de Joyas “Armonic”?

¿Será necesario determinar la fundamentación teórica del modelo Administrativo para realizar el correspondiente estudio de gestión?

¿Será necesario establecer una estructura de metodología para la elaboración de la propuesta del modelo administrativo y comercial?

¿Existirán los recursos económicos y financieros para poder cubrir los costos que conllevará la aplicación del modelo propuesto?

### **1.1.3 Tema**

Modelo Administrativo y Comercial, para incrementar la rentabilidad de la microempresa “Joyas Armonic”, Santo Domingo de los Tsáchilas, 2011”

### **1.1.4 Objetivos**

#### **1.1.4.1 Objetivo General**

Proponer un Modelo Administrativo y Comercial adecuado para mejorar los procesos administrativos aplicando nuevas técnicas de control a fin de incrementar la productividad y rentabilidad de la Microempresa Joyas Armonic, de la ciudad de Santo Domingo, en un corto, mediano y largo plazo.

#### **1.1.4.2 Objetivos Específicos**

- Sustentar teóricamente la aplicabilidad del tema de investigación a fin de establecer si es viable.
  
- Realizar el análisis de sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), para diagnosticar el comportamiento de la organización.

- Establecer y proponer el organigrama estructural de acuerdo a las necesidades de la microempresa Joyas Armonic.
- Establecer nuevas técnicas y parámetros que permitan mejorar la productividad y desarrollo de la empresa.

### **1.1.5 Justificación del tema**

Es necesario e indispensable que las empresas hoy en día cuenten con políticas, técnicas y procedimientos que faciliten la dirección o el manejo de las actividades en el desarrollo y cumplimiento de objetivos.

El presente plan de tesis se ha realizado observando la necesidad de contar con una solución a los continuos problemas administrativos que se han venido presentando en la Microempresa Joyas Armonic. Este trabajo tiene por objeto proponer una alternativa a los dueños y administradores de la empresa, para que incrementen un modelo administrativo /comercial para la empresa.

Al haber falencias o problemas dentro de una empresa, se debe aplicar un modelo administrativo comercial para garantizar el cumplimiento de las actividades con los planes y objetivos trazados. Esto se logrará aplicando un plan de mejora a la administración actual mediante la definición de objetivos, metas, visión, misión, estrategias, objetivos, políticas, etc.

Esta investigación además contribuirá al desarrollo de la empresa, ya que al lograr mayor productividad se estará logrando ser más competitivos en el mercado, dando la oportunidad de expandirse en el mismo y de esta manera ofrecer más plazas de trabajo en el Cantón.

### **1.1.6 Marco Temporal/Espacial**

Esta investigación se realizó en la Microempresa Joyas Armonic en el año 2011, ubicada en la Avenida 29 de Mayo #522 y Latacunga, cantón Santo Domingo, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas.

### **1.1.7 Idea a defender**

La aplicación del Modelo Administrativo y comercial para la Microempresa Joyas Armonic podrá optimizar y mejorar los procesos administrativos en las distintas áreas, operativas, financieras y comerciales generando el crecimiento empresarial y satisfaciendo a los clientes con un buen servicio.

### **1.1.8 Variables**

V.I. : Procesos Administrativo y Comercial

V.D.1: Control

V.D.2: Productividad

V.D.3 Rentabilidad

### **1.1.9 Indicadores**

V.I. : Cumplimiento de objetivos : Aceptable, No Aceptable

V.D.1: Estándares : Altos, Medios, Bajos

V.D.2: Eficiencia y Eficacia : Alta, Media, Baja

V.D: TIR VAN : Alta, Media, Baja

### **1.1.10 Metodología general del estudio**

#### **1.1.10.1 De acuerdo a la profundidad del estudio**

De acuerdo a la profundidad del es estudio se realiza una investigación de tipo:

Descriptiva.- Por que describe los procesos de control administrativo y su incidencia en la empresa.

Según la intervención del investigador se aplica una investigación.

Observacional.-La misma que se destina en todo el proceso para la recolección de datos.

De acuerdo a la conducta de las variables es de tipo

Correlacional.- Por lo tanto el nivel es: Descriptivo - Observacional - Correlacional.

#### **1.1.11 Métodos de investigación**

- **Método de Observación**, se utiliza en todo el proceso.
- **Método Analítico**, a través de este método se realiza un análisis de los procesos de la empresa.
- **Método de Síntesis**, que se utiliza en la relación de recolección de información y la exploración del documento final.
- **Método Estadístico**, se maneja en el análisis de los datos, representado en barras.

### **1.1.12 Fuentes, Técnicas e instrumentos de Investigación**

**Encuestas:** A los clientes, proveedores y colaboradores de la microempresa para establecer el grado de utilización y satisfacción del servicio que ofrece la misma.

**Bibliografías.-** Se revisó libros, diccionarios, folletos, revistas, etc.

**Internet:** Para determinar los conceptos en avances tecnológicos que tiene en la actualidad la industria publicitaria.

**Revisión de literatura:** Para realizar un análisis más exhaustivo de la teoría y términos a utilizar en la investigación.

### **1.1.13 La población y muestra**

La investigación se aplica a todos los empleados, directivos, administradores y clientes de la Microempresa Joyas Armonic, ubicada en la Av. 29 de Mayo #522 y Latacunga de la ciudad de Santo Domingo, dando un total de 383 personas, con el fin de detectar los problemas relevantes de la microempresa. Se aplicó la fórmula de cálculo finita.

### **1.1.14 Marco de referencia**

#### **1.1.14.1 Administración**

La administración en sentido formal, es aquella que se realiza en una empresa. Posee cuatro funciones específicas que son: planificación, organización, dirección y el control; éstas en conjunto se conocen como proceso administrativo y se puede definir como las diversas funciones que se deben realizar para que se logren los objetivos con la óptima utilización de los recursos.

Según James Stoner “La administración es una especialidad que trata de las cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que se presentan en la organización. La organización afecta al pasado el presente y el futuro. Administrar es gobernar, cuidar los negocios o intereses públicos o privados, propios o ajenos.

Administrar es darle forma, de manera consistente y constante, a la organización. Toda empresa cuenta con una persona que se encarga del logro de metas, esta persona se llama gerente”

Certo Samuel, dice “La Administración también puede referirse a los individuos que guían y dirigen las organizaciones, o a una carrera dedicada a la tarea de guiar y dirigir organizaciones. La palabra administración se usa comúnmente como el proceso de alcanzar las metas de la organización trabajando con y por medio de la gente y de otros recursos organizacionales.”

La administración comprende diversos elementos y para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se pueden generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

La Administración es interpretar los objetivos propuestos y transformarlos en acción a través de la planeación, organización, dirección y control de todas las actividades realizadas en las áreas y niveles de la empresa con el fin de alcanzar tales objetivos con eficiencia y eficacia.

La administración comprende diversos elementos y para su ejecución es necesario establecer procedimientos mediante los cuales se pueden generar soluciones claras a problemas determinados, dentro de todo proceso los patrones establecidos siguen una serie de normativas y controles que permiten regular sus acciones.

“La Administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos que persigan la productividad, lo que implica eficiencia y eficacia”<sup>1</sup>

Debido al dinamismo que rodea el ambiente administrativo y las exigencias de un mundo cambiante, las organizaciones deben incorporar nuevas herramientas administrativas que le permiten hacer uso efectivo de los recursos propios o asignados. Todo esto en virtud de hacer más eficaz el proceso administrativo en cualquiera de sus fases.

#### **1.1.14.2 Importancia**

La importancia de la administración imparte la efectividad a los esfuerzos humanos, ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas, se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante.

Para las organizaciones que están en vías de desarrollo, el principal elemento para desarrollar su productividad y su competitividad con otras es mejorar la calidad en su administración. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, entre otros.

Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad, simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Una adecuada administración eleva la productividad.

---

<sup>1</sup> Harold Koontz; Heinz WeinzWeihrich: “Administración”, Pág. 48

La importancia de las relaciones humanas también da a conocer varios conceptos:

- La organización representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado y el presente.
- La administración se ejercita en una época histórica concreta y es reflejo de ella.
- La administración es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen en el paso del tiempo.
- La gerencia actúa mediante relaciones que son vías de dos sentidos; una de las partes están sujetas a la influencia de la otra.
- Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal.
- Los gerentes hacen juegos malabares con muchas relaciones al mismo tiempo.

### **Características**

- La administración se aplica en todo tipo de corporación.
- Es aplicable a los administradores en todos los niveles de una corporación.
- La administración se ocupa del rendimiento; esto implica eficiencia y eficacia.

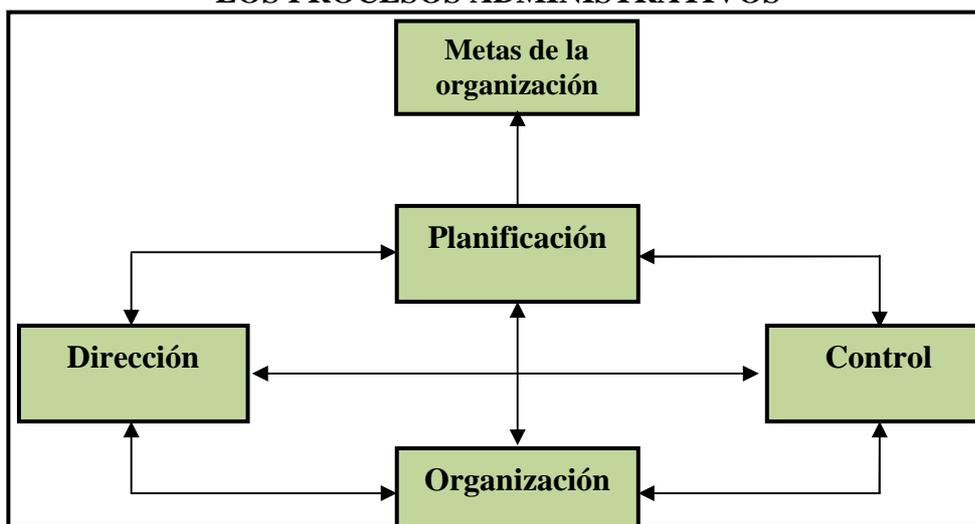
### **Proceso administrativo**

Las diversas funciones del administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo. Por ejemplo, planeación, organización, dirección y control, consideradas por separadas, constituyen las funciones administrativas, cuando se toman como una totalidad para conseguir objetivos, conforman el Proceso Administrativo.

Según Certo Samuel. Establece que: “Las cuatro funciones de la administración individualmente, la planeación, la organización, la influencia y el control están integralmente relacionadas y por tanto no pueden separarse en la práctica. Esta

interrelación también indica que los gerentes usan estas actividades sólo para alcanzar las metas de la organización. Básicamente estas funciones están interrelacionadas porque los resultados de una dependen de los resultados de las otras.”<sup>2</sup>

**GRÁFICO N° 1-1  
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS**



**Fuente:** Libro de Administración Moderna Certo Manuel<sup>3</sup>

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

#### 1.1.14.3 Definiciones de Modelo de gestión administrativo para Joyas Armonic

El dinamismo ambiental en el cual las empresas se desenvuelven actualmente, exige que éstas se involucren en un proceso de mejoramiento continuo, como una estrategia para lograr una mayor competitividad; para que este proceso sea eficiente debe apoyarse en enfoques y herramientas utilizados en la práctica mundial tales como: planificación estratégica, administración por objetivos, sistema de control interno, reingeniería de procesos, cultura organizacional, pero todo ello dará resultado a partir de un modelo de gestión administrativa oportuno:

<sup>2</sup> CERTO Samuel C, Administración Moderna, Pearson Educación, 8va edición, año 2001, Pág. 8

<sup>3</sup> CERTO Samuel C, Administración Moderna, Prentice Hall, 8va. Edición, año 2001, Pág. 8

“Un sistema de gestión administrativa es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo: planear, organizar, dirigir, coordinar, controlar.”

El modelo de gestión administrativa optimiza la ejecución de actividades que tendrán como resultado un incremento en la rentabilidad de Joyas Armonic, basándose la cantidad y eficacia en la gestión de servicios; mejorar la calidad en el servicio al usuario. Considerando esto se presentará un modelo de Gestión Administrativa diseñado para Joyas Armonic. El modelo de gestión administrativa requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permitirá:

- Contar con procesos optimizados y colaboradores entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
- Contar con empleados motivados, que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
- Contar con empleados dispuestos a cambiar y mejorar, a adaptarse a nuevas situaciones y procesos que debe implementar la organización.
- Integrar todos los procesos así como las personas e información que participan en los mismos.

#### **1.1.14.4 Importancia del Modelo de gestión administrativo para Joyas Armonic**

La importancia de desarrollar e implementar el modelo de gestión administrativo para Joyas Armonic, es que:

- Corregirá los problemas existentes en los procesos de gestión de prestación de servicios.
- Al mejorar los procesos de prestación de servicios; pues el nivel de recuperación de cartera se ajustará a los estándares de gestión esperados.

#### **1.1.14.5 Planificación Estratégica**

Según Certo Samuel. “La planificación es el proceso de determinación como la organización puede llegar a donde quiere llegar. La planificación es el proceso de determinar exactamente lo que la organización hará para alcanzar su meta.

En términos más formales, la planificación es el desarrollo sistemático de programas de acción encaminados a alcanzar las metas acordadas por la empresa por medio del análisis, la evaluación y selección de las oportunidades previstas”<sup>4</sup>

Según Chiavenato Idalberto. “La planificación realizada en el nivel institucional de una empresa recibe el nombre de planificación estratégica. Los dirigentes, en el nivel institucional de la empresa, cumplen la tarea primordial de enfrentar la incertidumbre generada por los elementos incontrolables e imprevisibles desde el ambiente de tarea y el ambiente general”.

Al estar al tanto de las amenazas ambientales y las oportunidades disponibles para la empresa y desarrollar estrategias para enfrentar estos elementos ambientales, los dirigentes del nivel institucional requieren un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la empresa como totalidad íntegra por recursos, capacidad y potencialidad y, en especial, requieren tomar decisiones basadas en juicios y no sólo en los datos.”<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup>CERTO Samuel C. Administración Moderna, Pearson Educación, 8va Edición, Año 2001. Pág. 126

<sup>5</sup> CHIAVENATO Idalberto, Administración Teoría, proceso y práctica, McGraw Hill, 3ra. edición, año 2001, Pág. 147

La Planificación Estratégica es un proceso interactivo que permite a la organización anticiparse en la formulación de su futuro. Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, en razón de que esto determina la cantidad de planes y actividades que deben ejecutar las áreas operativas sin importar el nivel jerárquico.

#### **1.1.14.6 Plan de mejora**

El Plan de Mejora define un conjunto de ideas y actividades que en conjunto tendrán como resultado un incremento en la rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado (calidad, servicio, etc.) y que den una ventaja diferencial a la empresa en relación a sus competidores. El término "continuo" implica que dado el ambiente de competencia en donde los competidores hacen movimientos para ganar una posición en el mercado, la generación de ventajas debe ser algo constante.

Un plan de mejora requiere que se desarrolle en la empresa un sistema que permita:

- Contar con empleados habilidosos, entrenados para hacer el trabajo bien, para controlar los defectos, errores y realizar diferentes tareas u operaciones.
  
- Contar con empleados motivados, que pongan empeño en su trabajo, que busquen realizar las operaciones de manera óptima y sugieran mejoras.
  
- Contar con empleados dispuestos a cambiar y mejorar, a adaptarse a nuevas situaciones y procesos que debe implementar la organización.

La aplicación de la metodología de mejora exige determinadas inversiones, es posible y deseable justificar dichas inversiones en términos económicos a través de los ahorros e incrementos de productividad que se producirán por la reducción del ciclo productivo del servicio.

#### **1.1.14.7 Cultura Organizacional**

Bretones y Mañas (2009) definen a la cultura organizacional como “las experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales de una organización. El concepto genérico de cultura es clave en las ciencias sociales que evoca la existencia de un conjunto de valores, hábitos y costumbres que caracterizan a un grupo social vinculado a un determinado territorio, una nación, un Estado, etc.”.<sup>6</sup>

Hill y Jones (2001) dicen que la cultura organizacional es "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros".<sup>7</sup>

En el caso de Joyas Armonic, este enfoque es aplicable, pues se busca desarrollar en todas las personas relacionadas con la empresa, una serie de valores y creencias, que aseguren su compromiso en el proceso de mejoramiento de la gestión de Joyas Armonic.

#### **1.1.14.8 Plan operativo**

Esta herramienta se estructura en base a un documento formal, en el que se establecen metas que permitan alcanzar los objetivos definidos en la propuesta de mejoramiento, y se definen los pasos concretos que cada miembro de la organización, se asignan recursos para que puedan desarrollar sus actividades, y se establecen estrategias

---

<sup>6</sup>BRETONES, F. D. y MAÑAS, M. A. (2008). La organización creadora de clima y cultura. En M.A. Martín. y F. D. Bretones, Psicología de los grupos y de las organizaciones. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.

<sup>7</sup> HILL, CH.; JONES, G. (2004): Administración estratégica, enfoque integrado. 6ª ed. McGraw-Hill Interamericana.

puntuales que ayuden a la consecución de las metas establecidas.<sup>8</sup> Esta herramienta permitirá detallar las acciones puntuales a seguir para implementar las estrategias definidas en la propuesta de mejora de Joyas Armonic.

### 1.1.15 Marco Conceptual

**Microempresa:** Es la organización económica administrada por personas emprendedoras que aplican autogestión y se adaptan al medio en que se desenvuelven.

Las primeras microempresas en el Ecuador fueron de tipo artesanal formadas por ex empleados que trabajaban en fábricas textiles, de cuero, madera, metales y por estudiantes de centros artesanales.

La microempresa artesanal se identificó por: poco capital, mucha mano de obra, baja producción, falta de crédito en el sistema financiero, ahorro mínimo, sin gestión empresarial, sin utilización de tecnología, pero actualmente hay una política crediticia en este campo por lo que las microempresas le apuestan a la producción en Ecuador.

**Modelo Comercial:** El modelo de negocio de una empresa es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, y en fin cómo la empresa gana dinero. Para facilitar esta tarea, se propone un marco de formado de los siguientes bloques:

- Segmento de clientes.
- Propuesta de Valor.
- Canales de distribución.
- Relaciones con clientes.
- Flujos de ingresos.
- Recursos claves.
- Actividades claves.

---

<sup>8</sup> ABASCAL ROJAS, Francisco (2004) Como se hace un plan estratégico. Editorial ESGCM Madrid cuarta edición, página 273

- Red de proveedores.
- Costo de la estructura.

**Rentabilidad:** La rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla.

La rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y la utilización de las inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades.

Dichas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación inteligente, reducción integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades.

**Índice Financiero:** Es una relación entre cifras extractadas de los estados financieros y otros informes contables de una empresa con el propósito de reflejar en forma objetiva el comportamiento de la misma. Refleja, en forma numérica, el comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes. Al ser comparada con algún nivel de referencia, el análisis de estos indicadores puede estar señalando alguna desviación sobre la cual se podrán tomar acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las empresas.

**Estados Financieros:** Los estados financieros son documentos o informes que permiten conocer la situación financiera de una empresa, los recursos con los que cuenta, los resultados que ha obtenido, la rentabilidad que ha generado, las entradas y salidas de efectivo que ha tenido, entre otros aspectos financieros de ésta.

Ya sea que se trate de gerentes, administradores, inversionistas, accionistas, socios, proveedores, bancos, agentes financieros, o entidades gubernamentales, los estados financieros les permiten obtener información de acuerdo a sus necesidades, analizarla y, en base a dicho análisis, tomar decisiones.

Los estados financieros suelen tener la misma estructura en todas las empresas debido a que siguen principios y normas contables aceptadas mundialmente; sin embargo, algunas de sus partidas podrían variar dependiendo de la empresa, aunque por lo general, son lo suficientemente similares como para permitir, por ejemplo, comparar el desempeño de una empresa con otra.

**Control Administrativo:** Es el proceso que los Gerentes siguen para ejercer control. Consiste en un esfuerzo sistemático de comparar el rendimiento con los estándares, planes u objetivos predeterminados, con el fin de identificar si el rendimiento cumple esos estándares o necesidades y si no es así aplicar los correctivos necesarios.

**Entorno Interno:** Es el nivel del ambiente de una organización que existe dentro de ella y normalmente tiene implicaciones específicas e inmediatas para la administración de la organización.

**Sistema Administrativo:** Es un sistema abierto cuyos componentes son los insumos organizacionales, el proceso organizacional y el resultado organizacional.

**Competitividad:** Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

**Productividad:** Relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales; en un sentido, la productividad mide la frecuencia del trabajo

humano en distintas circunstancias; en otro, calcula la eficiencia con que se emplean en la producción los recursos de capital y de mano de obra. Valor económico agregado a una unidad de tiempo de trabajo.

**Recursos organizacionales:** Son todos los activos disponibles para usos durante las operaciones normales, estos incluyen los recursos humanos, recursos monetarios, materias primas y recursos de capital.

**Planificación:** Según Certo Manuel. “La planificación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlas, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección e cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

Toda actividad humana destinada a seleccionar objetivos así como las maneras más apropiadas para alcanzarlas. Se trata de un concepto amplio de planificación ya que las tareas que suponen pueden ser desempeñadas por individuos, empresas, para definir y determinar la mejor manera posible de alcanzar objetivos generales o particulares de largo o de corto alcance, permanentes o accidentales, vinculados o aspectos productivos, distributivos.

Es el paso inicial en el proceso administrativo, y su papel en la organización es determinar cuáles son los mecanismos idóneos que les permitan alcanzar sus metas y objetivos.

**Organización:** Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

La Organización, entonces, crea un mecanismo para llevar los planes a la acción. A la gente, dentro de la organización, se le asignan tareas y trabajos que contribuyen a las metas de la empresa.

Las tareas se organizan de modo que la producción de cada individuo contribuya al éxito de la división, que, por último, contribuye de éxito de la organización.

**Dirección:** Dirigir implica mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. Las relaciones y el tiempo son fundamentales para las actividades de la dirección. De hecho, la dirección llega al fondo de las relaciones de los Gerentes con cada una de las personas que trabajen con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y de la organización.

La dirección ayuda a la orientación del personal de las organizaciones, en las diferentes tareas y procesos que deben ejecutar, ya que estas son una parte fundamental, que no se debe descuidar, para ello es necesario tomarlas en cuenta el momento de implementar o tomar alguna dirección importante.

**Control:** Control significa vigilar las actividades de los empleados, determinar si la empresa se dirige a la consecución de sus metas y tomar las medidas correctivas que vayan necesitándose. Las directivas deben asegurarse que la empresa se dirija a la obtención de sus metas.

El control representa el acompañamiento, monitoreo y evaluación del desempeño organizacional para verificar si las tareas se ejecutan de acuerdo con lo planeado, organizado y dirigido.

El control es la función administrativa relacionada con el monitoreo de las actividades para mantener la organización en el camino correcto, de modo que se puedan conseguir los objetivos y emprender lo ajustes necesarios para corregir los desvíos.

El control es indispensable ya que permite saber si las acciones encaminadas están generando los resultados esperados, ayuda a detectar si existen falencias, y en caso de existir las tomar los correctivos necesarios.

Continuamente las empresas deben redistribuir, reajustar y adecuar los recursos disponibles a los objetivos y a las oportunidades que brinda el entorno en el que se desenvuelve. Cada empresa trata de desarrollar sus negocios y operaciones de manera coherente y consistente mediante la aplicación e diversos estándares de estrategias.

**Motivación:** Es el impulso que lleva a una persona a actuar de determinada manera, es decir, queda origen a un comportamiento específico.

La motivación es importante ya que es aquella que canaliza y sostiene el comportamiento del ser humano y a la misma se ve reflejada en el desempeño de los empleados.

Las personas, parte primordial en una organización, somos sensibles al logro y al estímulo, expresadas en palabras o en acciones, para lograr que se sientan eficientes en su trabajo y den sus esfuerzo a la organización.

**Comunicación:** una buena comunicación implica comprensión de información transmitida de una persona a otra. La comunicación nos permite intercambiar ideas, opiniones, hechos, emociones; se la utiliza como medio para que los miembros de una organización compartan significados y comprensión con los demás; por tal razón la importancia de poder lograr una comunicación eficaz y veraz.

**Marketing:** Toda empresa, ya sea pequeña, mediana tiene la misión fundamental de ejercer un comercio. Deberá siempre cambiar productos o servicios por dinero. Del éxito de este intercambio dependerá el futuro de la organización. Lo comercial por lo tanto, es fundamental en una empresa, la responsabilidad de cuidar e impulsar esta

función corresponde a su dirección comercial. Es una función universal que está incluso por encima del sistema económico en el que se cuadre.

El marketing es una manera de ser o pensar, es preciso y actúa acompañado de una serie de herramientas, cuando la empresa dispone y los usa como tal en el estudio al consumidor, comunicación con el mismo y llegar a vender todos sus productos o servicios y finalmente cuidar su producto y mercado para una satisfacción correcta hacia sus clientes.

**Comercialización:** La comercialización es a la vez un conjunto de actividades realizadas por la organización, y un proceso social. Se da en dos planos: micro y macro. Se utiliza dos definiciones; la primera observa a los clientes y a las actividades de la organización individuales que lo sirven. La otra considera ampliamente todo nuestro sistema producción y distribución.

**Micro comercialización:** Es la ejecución de actividades que tratan de cumplir los objetivos de una organización previendo las necesidades del cliente y estableciendo entre el producto y el cliente una corriente de bienes y servicios que satisfacen las necesidades.

La ganancia es el objetivo de la mayoría de las empresas. La comercialización debería comenzar a partir de las necesidades potenciales de los clientes, no del proceso de producción.

**Macro comercialización:** Proceso social al que se dirige el flujo de bienes y servicios de una economía, desde el productor al consumidor, de una manera que equipara verdaderamente la oferta, la demanda y logre los objetivos de la sociedad.

No obstante, el énfasis de la comercialización no recae sobre las actividades de las organizaciones individuales. Por el contrario, el acento se pone sobre cómo funciona todo el sistema comercial. Esto incluye observación de cómo funciona todo el sistema

comercial. Esto incluye observación de cómo influye lo comercial en la sociedad y viceversa.

**Talento Humano:** La integración de personal tiene efectos en la dirección y control por ejemplo, los administradores debidamente capacitados crean las condiciones necesarias para que, mediante el trabajo en grupo, los individuos puedan cumplir los objetivos de la empresa y alcanzar al mismo tiempo sus metas personales., en otras palabras, una adecuada integración del personal facilita la dirección. De igual manera la selección de administradores de calidad afecta al control, impidiendo por ejemplo que muchos fallos indeseables se conviertan en grandes problemas.

Para la integración de personal se requiere de un enfoque de sistemas abiertos. Este se aplica dentro de la empresa la que a su vez se vincula con el ambiente externo, es necesario tomar en cuenta factores internos de la empresa, como políticas de personal, ambiente organizacional y el sistema de compensación.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

#### 2.1 Macroambiente

##### 2.1.1 Factores políticos

La capital de la nueva provincia Santo Domingo pertenece actualmente a la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, lo cual significa que a partir de noviembre del 2007 el rol político de esta ciudad ha tomado otro giro en virtud de convertirse en el centro de muchas decisiones a favor de la provincia. A partir de ello todas las actividades que se desarrollan en la ciudad de Santo Domingo parten de una identidad propia y de una u otra manera se trabaja en bienestar del entorno.

La volatilidad de las divisas en el mercado internacional ha incidido en la apreciación del oro, lo cual ha traído como consecuencia un aumento en los valores de ese metal en el comercio local. Debido a esta situación, los joyeros señalan que cada vez la cantidad de compradores va disminuyendo.

El generar una imagen de inestabilidad política es una amenaza para todos los ecuatorianos, que se agrava por la corrupción del sistema político; que aleja la inversión y afecta a la economía del país, empobreciéndolo más. Por lo cual se puede afirmar que la inestabilidad de la política nacional, genera una Amenaza para Joyas Armonic”.

### 2.1.2 Factores Económicos

“La fuerza económica influye en forma de reacción de los consumidores ante las decisiones de mercadotecnia de una empresa”<sup>9</sup>

Cuando se trata de implementar o reorganizar un negocio, los principales factores económicos que se deben considerar son las tasas de interés, oferta de dinero, la inflación, el nivel de consumo, las políticas económicas gubernamentales y la disponibilidad de créditos. Todas estas variaciones son utilizadas para medir el crecimiento, lo cual indica que tan lejos o cerca se encuentran un país del desarrollo.

Las tasas de interés altas, disminuyen el desarrollo de la inversión con lo cual la demanda también se ve disminuida. Las altas tasas en el crédito de consumo dificultan la utilización de tarjetas de crédito disminuyendo consecuentemente la demanda. En base a ello se puede decir que las tasas de interés, constituyen una amenaza para “Joyas Armonic”.

### 2.1.3 Factores Sociales

“Permite evaluar si el producto o servicio que genera una empresa tiene alguna preferencia e impacto en los futuros consumidores dependiendo del nivel de ingreso estatus social al cual pertenece, costumbres tradiciones, valores entre otros”<sup>10</sup>.

Las fuerzas sociales influyen en la estructura y la dinámica de los individuos y de los grupos en sus poblaciones más importantes, de igual forma que la cultura es considerada como la representación del conocimiento, los valores, el arte, la moral, las leyes, las costumbres y los hábitos adquiridos por el individuo como parte activa de la sociedad.

---

<sup>9</sup>FISHER, Laura “MERCADOTECNIA” Editorial Mc Graw –Hill Interamericana Edición Tercera México Pág. 76

<sup>10</sup>GALINDO, Carlos julio Manual para la creación de empresa.

Para el presente estudio se considera que de igual forma hay que considerar como parte del entorno social, el nivel de ingreso de las personas y el nivel socio económico al que pertenece, lo cual influye para determinar el poder de endeudamiento. Las costumbres y tradiciones de las personas en este caso dentro del entorno de la Ciudad de Santo Domingo, obligan al mercado a intercambiar y mejorar la calidad del producto por lo cual el factor social permite determinar el impacto futuro que se va a tener el consumidor final.

Según la apreciación de la situación social, las política del gobierno respecto al favorecimiento de las clase más populares ha sido positiva, ya sea con la prestación de servicios de salud de manera gratuita, la actualización de la infraestructura del sistema de salud, aunque con tropiezos pero tendiendo a la modernización; la ayuda a los discapacitados la afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (I.E.S.S.) de nuevos grupos de personas y el reacondicionamiento de las carreteras, observándose vías en muy buen estado, lo cual permite una mejor comunicación entre los pueblos incentivando el transporte de un mayor número de productos. Todos esto indica que entorno del aspecto social se presenta como una oportunidad para Joyas Armonic”.

**Emprendimiento.-** En la actualidad Ecuador tiene niveles de desempleo y subempleo muy altos, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (I.N.E.C.) la tasa de desempleo es aproximadamente del 25% y la de subempleo del 20%; cifras alarmantes que muestran la importancia del fenómeno emprendimiento, el mismo que ha dado lugar a la creación de miles de microempresas en las cuales trabaja más del 50% de la población económicamente activa del país.

El espíritu de emprendimiento ha permitido que personas que se encontraban en la desocupación, se incorporen a la población económicamente activa, generando un mayor volumen de demanda de bienes y servicios, por lo cual el factor emprendimiento genera una oportunidad para “Joyas Armonic”.

#### **2.1.4 Factores Tecnológicos**

La tecnología es un factor muy cambiante que se presenta en la actualidad, las decisiones y actividades para las empresas están influenciadas por la tecnología en el sentido que esto afecta en forma directa al desarrollo de los productos, la presentación, las promociones, la fijación en procesos y en el sistema de distribución o venta.

Para que un negocio como es el caso del presente estudio, dependiendo de la actividad o campo de acción que se decida cubrir, deberá implementarse una cantidad de herramientas y equipos propios de esta actividad. Es decir si se va a ocupar de la fabricación de joyas deberá contar con una serie de equipos como hornos, laminadores, máquinas para fundición centrífuga de metal blanco, equipos de moldeado a la cera perdida de precisión, máquinas y equipos para fabricar cadenas, tornos de punta, máquinas de facetar, aterrajadoras, prensas, máquinas para engastar, instalaciones de galvanoplastia, maquinaria para pulir y bruñir, máquinas para el acabado de superficies, moleteadoras y equipos de soldadura.

Si se va a dedicar solamente a comercializar en un local, deberá contar solamente con equipos básicos para realizar acondicionamiento o reparaciones sencillas, de tal forma que la actividad de orfebrería será limitada y no requerirá de mucha tecnología.

De igual forma se recomienda que para cualquier actividad a que se dedique se deberá contar con la implementación de un computador con programas de diseño y acceso a internet, ya que si se observa este tipo de tecnología desde el punto de vista de aplicación y actualización se puede ganar mucho ya que permitirá tener acceso a trabajos realizados en otras latitudes así como de tener la posibilidad de efectuara diseños personalizados de tal forma que permia una actualización permanente del negocio en cuanto a diseños orfebres.

El desarrollo tecnológico dentro de “Joyas Armonic”, representa un gran reto, que le permitirá optimizar su gestión, tener una mayor competitividad e impulsar la comercialización de sus servicios, es por eso que se ha considerado a este factor como una oportunidad.

## **2.2 Microambiente**

Según Jordi Canals “el estudio de la creación de ventajas competitivas dentro de una empresa es complejo y ha sido poco estudiado”. Si bien existen muchísimos autores que han escrito sobre diversos aspectos referidos a globalización, internacionalización de las empresas, estrategias competitivas, innovación y competitividad, marketing, transformación empresarial, reingeniería y diversos temas relacionados; de acuerdo a investigaciones previas, existen pocos trabajos relacionados con empresas que prestan servicios de joyerías y su manejo empresarial en base a situaciones modernas como la competitividad.

En este espacio de la investigación se pretende realizar una revisión de las teorías más recientes que describen todo lo que se sabe o se ha investigado sobre el fenómeno o evento planteado a través del tema y es por ello que en afinidad a lo expuesto se ha decidido tomar como referencia los estudios y propuestas realizadas por Michael Porter.

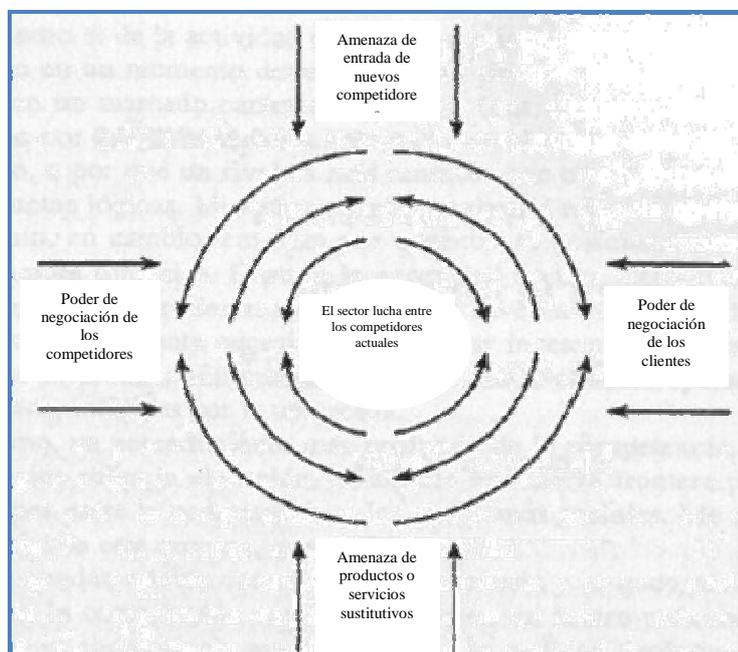
La contribución más destacada de Porter fue su artículo: "Cómo las fuerzas competitivas dan forma a la estrategia", publicado en 1979 en Harvard Business Review. Allí, exponía el Modelo de las Cinco Fuerzas que lleva su nombre y que se ha convertido en una herramienta básica para cualquier estudiante de management.

Según Michael Porter en su obra: “Ser competitivo”, analizando los temas de la competencia y estrategia, menciona que: “La esencia de la formulación de una estrategia

radica en la forma de afrontar la competencia, por lo que es fácil considerar la competencia con una visión excesivamente restringida o pesimista”<sup>11</sup>.

Lo cual significa que la situación de la competencia de un sector depende básicamente de las cinco fuerzas que aparecen recogidas en el diagrama de la figura. El poder colectivo de estas fuerzas determina en última instancia la capacidad de beneficio de un sector.

**GRÁFICO N° 2-2**  
**FUERZAS QUE REGULAN LA COMPETENCIA DE UN SECTOR**



**Fuente:** Porter M. Ser competitivo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

### 2.2.1 Poder de negociación de los clientes

Los clientes pueden forzar los precios a la baja, exigir mayor calidad en los productos o pedir mejor servicio, con la consiguiente pugna entre todos los competidores en detrimento de los beneficios del sector a nivel global.

<sup>11</sup> PORTER M. (2003) Ser Competitivo. Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia, Ediciones Deusto, España pp. 25

Desde el punto de vista de las estrategias existen diferentes posiciones al respecto, sin embargo la estrategia competitiva es diferente ya que "...significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes para prestar una combinación única de valor..."<sup>12</sup>

De acuerdo a Porter un grupo de compradores es poderosos si<sup>13</sup> :

- Es un grupo concentrado o hace compras en grandes volúmenes. Las empresas que compran en grandes volúmenes constituyen una fuerza especialmente importante cuando el sector se caracteriza por la existencia de unos costes fijos y muy elevados.
- Los productos que adquiere al sector son productos normalizados o no diferenciados. En este caso, es seguro que los compradores podrán encontrar siempre proveedores alternativos, lo cual les permite cambiar de proveedores, como es el caso de las joyas.
- Los materiales comprados al sector forman un componente de su propio producto y representan una parte significativa de su coste. Los compradores efectuarán probablemente sus compras a precios favorables y seleccionando los proveedores. Este puede ser el caso de estuches y soportes de exhibición de las joyas.
- Sus beneficios son bajos, lo cual supone un gran estímulo para reducir los costes de compra. Por el contrario, los compradores que obtienen beneficios muy elevados son en general menos sensibles a los precios.
- El producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores. Si esta calidad tiene una gran incidencia en el producto del sector, los compradores no serán tan sensibles al precio. Como

---

<sup>12</sup> PORTER, M. Ser competitivo. Óp. Cit. Pp.51

<sup>13</sup>PORTER, M. Ser competitivo .Óp. Cit. Pp.34

ejemplo se podría mencionar los estuches que contienen las joyas, cuya calidad puede influir en la impresión que se adquiera sobre la calidad del contenido de dichos estuches.

Los clientes potenciales de “Joyas Armonic”, son muy numerosos y variados, lo conforman mujeres de todas las edades de la ciudad de Santo Domingo.

Si bien al inicio la empresa comercializará únicamente ciertos accesorios, posteriormente podría ampliar su oferta a varios tipos de otros productos, lo que le permitiría disponer de un importante espectro de productos para ofertar a esta amplia gama de clientes.

Esta fuerza genera una oportunidad para la empresa, inicialmente el poder de negociación de “Joyas Armonic” con los clientes sería limitado, posteriormente si amplía su oferta de valor se incrementaría.

### **2.2.2 Poder de negociación con los proveedores**

Los proveedores pueden hacer efectivo su poder de negociación sobre los miembros de un sector mediante un aumento de los precios o mediante una reducción de la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, por lo tanto”...el poder de los proveedores puede exprimir la rentabilidad de un sector que sea incapaz de repercutir los aumentos de coste en sus propios precios...”<sup>14</sup>

Un ejemplo del poder de los proveedores es la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP). Al tener el control (aunque ya menos) sobre buena parte de la producción de crudo tienen una gran capacidad de negociación con sus clientes, en este caso los países occidentales. Es por ello que el disponer de una capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de

---

<sup>14</sup> PORTER, M. Ser competitivo .Óp. Cit. Pp.33.

entrega, compensaciones, formas de pago. Sin embargo en cualquier empresa la capacidad de negociación de los proveedores puede sobrecargar su competitividad, y en razón de ello es aconsejable como un factor a tener en consideración.

De acuerdo a Porter un grupo de comparadores es poderosos si<sup>15</sup> :

- Está dominado por unas pocas empresas y está más concentrado que el sector al que vende.
- Su producto es único o al menos está diferenciado; o también si los costes fijos que debe soportar el comprador para cambiar de proveedor son elevados. Esto es para el caso cuando las especificaciones del producto de un comprador se ajustan a un proveedor en particular. En el caso de la joyería no es tan importante.
- No está obligado a competir con otros productos que podrían ser vendidos al sector. Por ejemplo la competencia entre los proveedores de oro o plata por separado, para vender al sector de la joyería debilita el poder de cada proveedor.
- Existe el riesgo presumible de una integración hacia adelante; es decir, de que los proveedores entren en el sector. Ello va en contra de la capacidad del sector para mejorar las condiciones de compra.

La amplia disponibilidad recursos que la empresa requiere para su óptimo funcionamiento, determinan que ésta tenga una buena capacidad de negociación con sus proveedores, situación que genera una oportunidad para la “Joyas Armonic”

### **2.2.3 Amenaza de nuevos competidores**

La amenaza de ingreso de nuevas empresas en el mercado, es otro de los elementos que determinan la competitividad y según el esquema de Porter, el atractivo de un sector productivo depende no sólo de los competidores directos, sino también de los competidores potenciales, de la fuerza de clientes y proveedores, de la existencia de sustitutos, y del juego de las barreras de entrada y de salida.

---

<sup>15</sup>PORTER, M. Ser competitivo .Óp. Cit. Pp.33

Según Porter en sus obra competencia y estrategia...”un competidor que accede por primera vez aun sector trae consigo unas nuevas capacidades, el deseo de conseguir una nueva cuota de mercado y, frecuentemente, unos recursos sustanciales...”<sup>16</sup>

La influencia del ingreso de nuevos competidores va a depender de que sean productos de economías de escala, de las necesidades de capital suficiente para ingresar al mercado, de los costos que se requieren para el cliente frente a un cambio de proveedor, de la facilidad o dificultad de acceso a los canales de distribución del mercado, del acceso a la tecnología necesaria, de la lealtad que exista por parte de los clientes con las marcas, de la capacidad de reacción que tengan las industrias o empresas existentes frente a la amenaza de nueva competencia, de las regulaciones gubernamentales existentes y de la posibilidad de subsidios a nuevas empresas.

En el caso de “Joyas Armonic” es un empresa que ya tiene algunos años en el mercado pero en esta caso existe la predisposición de crecer de manera sostenible con rentabilidad en base a una nueva propuesta de organización en base a un plan de negocios planteado, lo cual se constituirá en un reto y un nuevo espacio de competitividad con empresas de mayor capacidad empresarial y comercial.

Toda empresa puede posicionarse en base a estrategias adecuadas, en conjunto las barreras de ingreso y salida existentes son débiles, por lo cual esta fuerza genera una amenaza media para “Joyas Armonic”.

#### **2.2.4 Amenaza de productos sustitutivos**

Porter afirma que: “...Los productos o servicios sustitutivos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta que éste puede fijar. Los productos sustitutivos nos solo limitan los beneficios en épocas normales, sino que también reducen los beneficios extraordinarios en épocas de boom [...] es indudable

---

<sup>16</sup> PORTER, M. (2003) Competencia y estrategia: conceptos esenciales, Ediciones Deusto. España, pp.28

que cuanto más interesante es la combinación calidad-precio que ofrecen los productos sustitutivos, más firme es el límite impuesto a la capacidad de beneficios del sector...”<sup>17</sup>

Ello significa que una empresa ha de estar muy pendiente de aquellos productos que puedan sustituir a los producidos comercializados por una empresa. Si se vende joyas de oro y plata, se corre el peligro de los vendedores de joyas de fantasía o de joyas similares traídas del exterior, interfieran en el mercado.

De igual forma dado que interviene la calidad del producto, el empresario que comercializa joyas debe plantearse la pregunta ¿se puede mejorar esa calidad a un menor precio?, para ello habrá que encontrar la facilidad de utilización de sustitutos para optimizar el costo o beneficio, involucrado en el cambio.

Porter señala que los productos sustitutivos que requieren una atención mayor desde el punto de vista estratégico son aquellos que: a) manifiestan una tendencia favorable en su relación calidad-precio, en comparación con el producto del sector, o b) son fabricados por sectores que obtienen grandes beneficios.

Existen en el mercado joyas sustitutas, de baja calidad pero es una alternativa para quienes no pueden adquirir una joya de oro y plata. Esta situación determina que se genere una Amenaza leve para “Joyas Armonic”.

### **2.2.5 Rivalidad entre competidores existentes**

Cuando se analiza la situación de una empresa antes de plantear una estrategia generalmente se considera a la competencia, considerando que aquellos venden productos iguales o similares a los de la empresa. Eso se debe a que en la mayor parte de los casos se produce un enfrentamiento con empresas similares.

---

<sup>17</sup> PORTER, M. Óp. Cit. Pp.36.

La rivalidad entre los competidores actuales, de un sector determinado se manifiesta ordinariamente en una lucha por obtener una posición privilegiada en el sector, debiendo utilizar para ello diferentes tácticas, como la competencia en precios, introducción de nuevos productos o programas publicitarios del momento.

La rivalidad entre competidores dependerá si en el mercado existen varios competidores fuertes o si hay un líder y otros pequeños depende de ello para que exista más o menos competencia, de la misma forma influirá la estructura de costos de la industria, o si existen costos fijos elevados es oportuno poner la producción a su máxima capacidad con la finalidad de bajar aquellos costos. Si se trata de empresas en crecimiento existirá una mayor competencia, o si se trata de empresas con experiencia estas tienden a controlar y mantener una rentabilidad sostenible.

Si bien en la ciudad de Santo Domingo existen pocos negocios cuya actividad se orienta a la prestación de servicios de Joyas, el nivel de competencia entre estas instituciones es alto; pues cada una desarrolla una estrategia particular para aprovechar sus ventajas competitivas y ofrecer un mayor valor agregado a los potenciales clientes. El hecho que cada actor del mercado, maneje una estrategia competitiva propia para lograr optimizar la comercialización de sus productos, determina una alta competitividad y rivalidad entre los competidores existentes, situación que genera una importante amenaza para “Joyas Armonic”.

## **2.3 Análisis Interno**

### **2.3.1 Aspectos Legales**

“Joyas Armonic” se constituirá mediante una figura legal, este tipo de constitución le entregará una estructura sólida y confiable, no solamente para los socios sino también ante los organismos de control, los organismos crediticios y el público en general. La empresa agrupación podrá desarrollar y registrar legalmente una marca que le servirá de base para el posicionamiento de la imagen corporativa.

**CUADRO N° 2-1  
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA-LEGAL**

Aspecto	Factor	Impacto
Legal	Constitución legal sólida	Posibilidad de captar recursos y cambiar estructura de socios Constituye una fortaleza.
	Registro de marca	Dispone de imagen corporativa permanente e inimitable. Constituye una fortaleza.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

### 2.3.2 Aspectos organizacionales y administrativos

La capacidad administrativa y organizacional de una empresa, se relaciona a la capacidad desarrollada en los factores que tengan vinculación con el proceso administrativo: planificación, organización, dirección y control; en base a los cuales formula y se implementa un programa de desarrollo empresarial. Los aspectos administrativos y organizacionales de “Joyas Armonic”. Una vez constituida serán:

**CUADRO N° 2-2  
MATRIZ DE EVALUACIÓN INTERNA- ADMINISTRATIVA**

Aspecto	Factor	Impacto
Organizacional	Estructura organizacional	La empresa no tiene una estructura organizacional lo que constituye una falencia de corregir de manera inmediata.
	Propuesta estratégica	Existe carencia de modelo de gestión de marketing.
	Canales de comunicación y comercialización	La empresa tiene limitados canales de comunicación y comercialización lo que constituye una debilidad.
	Recurso humano	Se cuenta con los recursos humanos para la fabricación y comercialización de joyas.

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

La capacidad administrativa se refiere a los factores que tengan vinculación con el proceso administrativo: planificación, organización, ejecución y control; el conocimiento de ellos permitirá formular e implementar un programa de desarrollo empresarial. La capacidad administrativa de “Joyas Armonic” se resume en las fortalezas y debilidades observadas, que son:

### **Debilidades observadas:**

#### **Estructura Organizacional**

- La estructura Organizacional no es idónea, por lo que no se atiende adecuadamente la necesidad del cliente. No cuenta con un organigrama definido y gestión administrativa.

#### **Fijación de objetivos en mercados**

- La empresa debe mejorar la fuerza de ventas para alcanzar los objetivos propuestos para ello debe concentrarse en el desarrollo de una fuerza externa de ventas.

#### **Propuesta estratégica**

- Elaboración de herramientas para fijar una gestión estratégica: misión, visión y valores corporativos, políticas es decir un modelo de gestión formal, que permita medir objetivamente su desempeño, y determinar el grado de cumplimiento de sus logros.
- Elaboración de una campaña de publicidad para la venta de los productos de la empresa en los distintos medios de la localidad.

## Canales de comunicación y comercialización

Las debilidades se relacionan con carencias que tiene la empresa como:

- Limitados canales de comercialización hacia nuevos clientes lo que limita la venta al número de clientes actuales.
- Limitado portafolio de productos lo que limita la venta al cliente que acude a las instalaciones de la empresa.
- Carece de canales de comunicación externa, que determina que la gerencia de la empresa realice su gestión sin basarse en la opinión de los clientes, pues la promoción de la empresa es únicamente directa en ferias donde se entregan hojas volantes y catálogos.

### 2.3.3 Capacidad Tecnológica

Se refiere a las posibilidades que va a tener la organización en cuanto a aprovechar su infraestructura física y equipamiento. Los aspectos tecnológicos de “Joyas Armonic”, una vez constituida serán:

**CUADRO N°2-3  
MATRIZ DE CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

	Factor	Impacto
<b>Aspecto tecnológico</b>	Maquinaria y equipos	Equipos no son modernos y funcionales, lo que constituye una debilidad.
	Instalaciones físicas	Instalaciones operativas, buena ubicación, alto potencial comercial, constituye una fortaleza
	Tecnologías TICS	Limitado uso de tecnologías tics lo que constituye una debilidad

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Esta capacidad se refiere las fortalezas y debilidades, relacionadas al recurso tecnológico que posee la empresa, compuesta por el conjunto de conocimientos y habilidades que darán apoyo al proceso de producción; además incluye la capacitación para desarrollar proyectos de nuevos procesos o nuevos productos innovadores con la ayuda de maquinaria especializada.

### **Maquinarias y Equipos**

#### **Fortalezas observadas:**

- Existe la posibilidad de una organización informal sólida, al contar con los recursos monetarios.

#### **Instalaciones físicas**

#### **Fortalezas observadas**

- La empresa cuenta con recursos de tecnología de información, para integrar intranet y extranet, red integrada, Internet.

### **Tecnologías TICS**

#### **Debilidades observadas:**

- No existen canales virtuales eficientes de comunicación interna y externa, que se basen en Internet, pues en la actualidad todo se maneja por medio de este recurso.

## 2.4 Formulación estratégica

Es indispensable antes de emprender cualquier plan tendiente a cambiar o posicionar una empresa, conocer cuál es la situación de la misma tanto a nivel del entorno, como a nivel interno. El identificar el conjunto de factores internos y externos relacionados con la empresa y que inciden en el desarrollo del negocio; permite definir y diseñar objetivos y estrategias de carácter competitivo, para favorecer los niveles de productividad y rentabilidad de la organización durante un período determinado de tiempo. Es por esto que con el Análisis de Situación realizado en el capítulo anterior es posible establecer el FODA:

**CUADRO N°2-4  
ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS**

Factores externos claves				
Oportunidades	Oportunidad	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1.	Población económicamente activa, generando un mayor volumen de demanda de bienes y servicios, por lo cual el factor emprendimiento	0,3	3	0,9
2.	Mayor competitividad e impulsar la comercialización de sus servicios	0,2	3	0,6
3.	Incremento de la demanda de bienes de las mujeres	0,08	3	0,24
4.	Alta competitividad y rivalidad entre los competidores existentes	0,08	4	0,32
Amenazas		Valor	Clasificación	Valor Ponderado
1.	Incremento de las tasas de interés.	0,06	3	0,18
2.	Inestabilidad de la política nacional.	0,06	3	0,18
3.	Incremento de la inflación genera la selección y contracción del gasto.	0,06	3	0,18
4.	Crecimiento comercial e industrial del país es bajo, lo que genera que la demanda crezca levemente	0,08	3	0,24
5.	Incremento de productos sustitutos	0,08	4	0,32
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>3,16</b>
Clasificación Del Factor Externo Clave				
4.	Excelente			
3.	Arriba del promedio			
2.	Nivel del promedio			
1.	Deficiente			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**CUADRO N°2-5**  
**ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS**

<b>Factores internos claves</b>				
<b>Fortaleza</b>		<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
1	Constitución Legalmente Sólida	0,09	3	0,27
2	Experiencia de varios años en el mercado.	0,2	4	0,8
3	Se cuenta con los Recursos Humanos para la fabricación y comercialización de Joyas.	0,1	3	0,3
4	Amplia disponibilidad recursos que la empresa requiere para su óptimo funcionamiento, determinan que ésta tenga una buena capacidad de negociación con sus proveedores.	0,05	2	0,1
5	Imagen Corporativa.	0,05	3	0,15
6	Procesa y vende directo el producto.	0,04	3	0,12
7	El costo de producción es bajo.	0,02	2	0,04
<b>Debilidades</b>		<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor Ponderado</b>
1	No tiene estrategias definidas de la organización.	0,07	3	0,21
2	La Empresa no tiene una estructura Organizacional.	0,06	3	0,18
3	No tiene definido las tareas y actividades de los miembros de la organización.	0,05	3	0,15
4	Limitados canales de comercialización hacia nuevos clientes lo que limita la venta al número de clientes actuales.	0,07	3	0,21
5	Limitado portafolio de productos lo que limita la venta al cliente que acude a las instalaciones de la empresa	0,04	2	0,08
6	Existe carencia de modelo de gestión de marketing.	0,05	2	0,1
7	Falta de índices de gestión financiera.	0,05	2	0,1
8	Equipos no son modernos y funcionales.	0,03	2	0,06
9	Limitado uso Tecnológicos TICS lo que constituye una debilidad.	0,03	3	0,09
<b>Total</b>		<b>1</b>		<b>2,96</b>
<b>Clasificación del factor interno clave</b>				
4	Excelente			
3	Arriba del promedio			
2	Nivel del promedio			
1	Deficiente			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

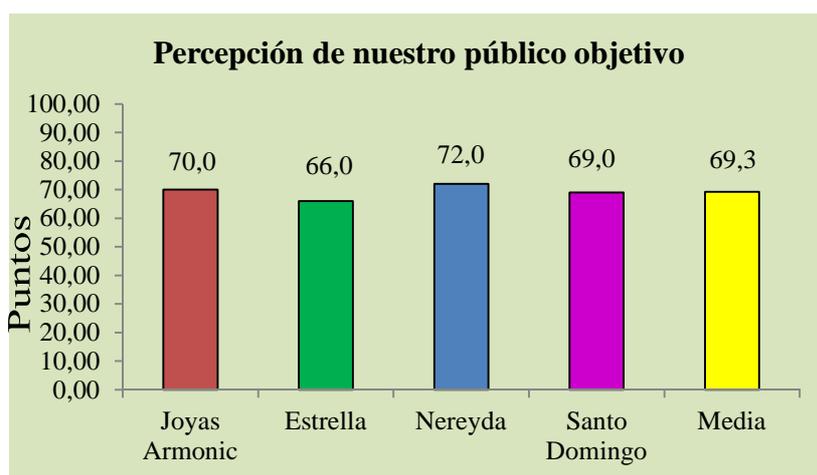
**CUADRO N° 2-6  
PERCEPCIÓN INTERNA DEL PÚBLICO OBJETIVO**

<b>Percepción de nuestro público objetivo</b>					
Puntuar de 1 a 10 para nuestra empresa y para cada competidor					
<b>Características</b>	<b>Joyas Armonic</b>	<b>Competidores</b>			
		<b>Estrella</b>	<b>Nereyda</b>	<b>Santo Domingo</b>	<b>Media</b>
Precio	3,0	7,0	8,0	6,0	6,3
Calidad	8,0	6,0	6,0	7,0	6,8
Imagen	6,0	4,0	7,0	5,0	5,5
Reconocimiento de marca	6,0	4,0	7,0	5,0	5,5
Relación con los clientes	3,0	5,0	6,0	4,0	4,5
Ubicación	3,0	6,0	7,0	8,0	7,3
Servicio al cliente	3,0	5,0	5,0	4,0	4,5
Servicio Post-Venta	6,0	7,0	5,0	8,0	6,5
Tiempo de entrega	8,0	3,0	8,0	8,0	8,0
Formas de pago	6,0	6,0	6,0	5,0	6,0
Costes	3,0	3,0	8,0	8,0	8,0
<b>Total puntos</b>	<b>70,0</b>	<b>66,0</b>	<b>72,0</b>	<b>69,0</b>	<b>69,3</b>

**Fuente:** Diagnóstico de factores internos

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 2-3  
VALORACIÓN FACTORES INTERNO FRENTE A LA COMPETENCIA**



**Fuente:** Diagnóstico de factores internos

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

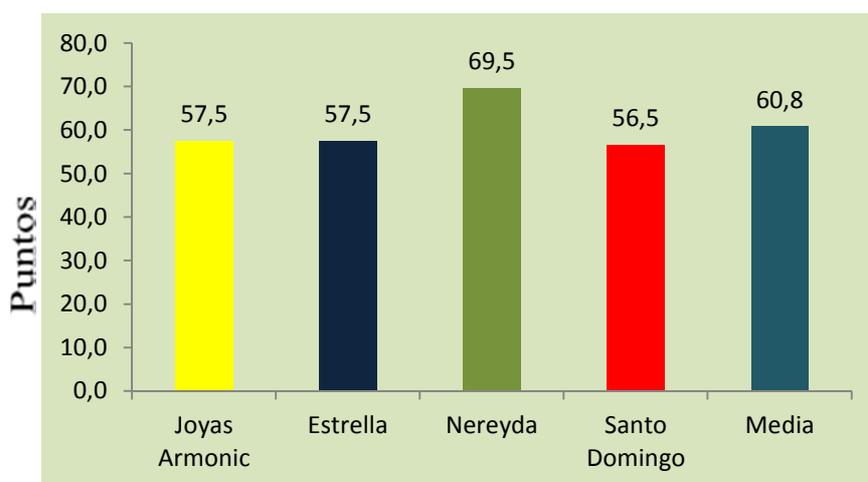
**CUADRO N° 2-7  
VALORACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

Valoración de factores internos							
Puntuar de 1 a 10 para nuestra empresa y para cada competidor							
Características	Joyas Armonic	Competidores					Media
		Estrella	Nereyda	Santo Domingo			
Cuota de mercado	2,5	3,0	5,0	2,5			3,3
Recursos financieros	3,0	1,5	1,5	3,0			2,3
Red de venías	1,0	1,0	5,0	1,0			2,0
Línea de productos	7,0	7,0	7,0	7,0			7,0
Patentes y marcas	3,0	3,0	3,0	3,0			3,0
Equipo de gestión	5,0	4,0	4,0	4,0			4,3
Personal	5,0	4,0	5,0	5,0			5,0
Acceso a proveedores	5,0	4,0	6,0	4,0			4,8
Tecnología	3,0	4,0	3,0	4,0			3,5
Marketing	3,0	4,0	6,0	4,0			4,3
Antigüedad	5,0	8,0	6,0	7,0			6,5
Grupo económico	5,0	5,0	5,0	5,0			5,0
Alianzas	5,0	5,0	5,0	5,0			5,0
Sistema de distribución	4,0	4,0	5,0	4,0			5,0
<b>Total puntos</b>	<b>57,5</b>	<b>57,5</b>	<b>69,5</b>	<b>56,5</b>			<b>60,8</b>

**Fuente:** Valoración Factores Interno frente a la competencia

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 2-4  
VALORACIÓN DE FACTORES INTERNOS**



**Fuente:** Diagnóstico de factores internos

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

### **Percepción de público objetivo**

En cuanto al punto de vista del público objetivo o posibles usuarios, “Joyas Armonic”, está ubicado sobre el promedio respecto al grupo de otros tres negocios con similares características (“Joyería Estrella”, “Joyería Nereyda” y “Joyería Santo Domingo”), sobresaliendo en cuanto a precios, calidad, ubicación, tiempo de entrega y costes por sobre la competencia, aunque no se manifieste en toda su capacidad de logro.

En base a los datos expuestos es necesario fortalecer la imagen, reconocimiento de la marca, relación con el cliente así como el servicio postventa.

### **Factores Internos**

Al realizarse una valoración de factores internos tanto de “Joyas Armonic” como de los negocios: “Joyería Estrella”, “Joyería Nereyda” y “Joyería Santo Domingo”, si bien es cierto Joyas Armonic marca la pauta al ser promedio referente, hay características como la cuota en el mercado, recursos financieros y red de ventas que arrojan valoraciones muy bajas, debido a que no se dispone de otras sucursales, mientras que “Joyas Nereyda” que forma la competencia, dispone de venta de sus productos por catalogo, empleando para ello vendedores por comisión que se encargan de dar a conocer a un mayor número de personas.

En términos generales considerando un mercado por satisfacer, se debe trabajar más en cuanto a la implementación de un sistema de ventas multinivel, lo cual va a reforzar otras características como patentes y marcas, acceso a proveedores, marketing y alianzas que actualmente tienen una evaluación intermedia en la escala de 1 a 10.

En caso de ser así inmediatamente habría la necesidad de fortalecer el equipo de gestión y personal de planta de la empresa, lo cual se podría proyectar paralelamente a la planificación mencionada anteriormente.

### **2.4.1 Análisis FODA**

Para estructurar la matriz FODA ponderada, se transcriben las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con sus pesos específicos; y se suman los valores de los factores de impacto positivo (fortalezas y oportunidades); y los de impacto negativo (debilidades y amenazas).

Para realizar la matriz FODA se tomaron los factores de éxito más relevantes existentes al interior y exterior de la empresa y se les asignó un valor entre 1 a 7 desde 7 (no importante) a 1 (absolutamente importante), teniendo en cuenta la incidencia para alcanzar los objetivos de la organización.

El diagnóstico situacional determina que es indispensable que “Joyas Armonic” defina una propuesta estratégica de marketing, pues esta se constituirá en su mayor fortaleza además que servirá de eje para desarrollar las demás fortalezas detectadas orientada al apoyo al sector ecuatoriano “lo nuestro” como slogan y para destacarse de la competencia indirecta que ofrece productos alternativos a la plata.

### **2.5 Toma de decisiones**

Luego de la formulación de estrategias, se toman decisiones con los respectivos objetivos para fijar estrategias por seguir. La hoja de trabajo FODA referente a “Joyas Armonic” muestra los factores relevantes tanto internos (Fortalezas y Debilidades), como externos (Oportunidades y Amenazas) priorizados, se ha considerado pertinente lo siguiente:

- Realizar un estudio de mercado para posicionamiento del producto dado que ya tiene presencia en Santo Domingo.
- Definir un perfil de usuarios del producto.
- Extender la línea de productos de acuerdo a las demandas del mercado.

- Realizar una campaña de comercialización para el posicionamiento de la empresa |“Joyas Armonic” como un producto 100% ecuatoriano.

## **CAPÍTULO III**

### **ESTUDIO ORGANIZACIONAL**

#### **3.1 Descripción general de la organización**

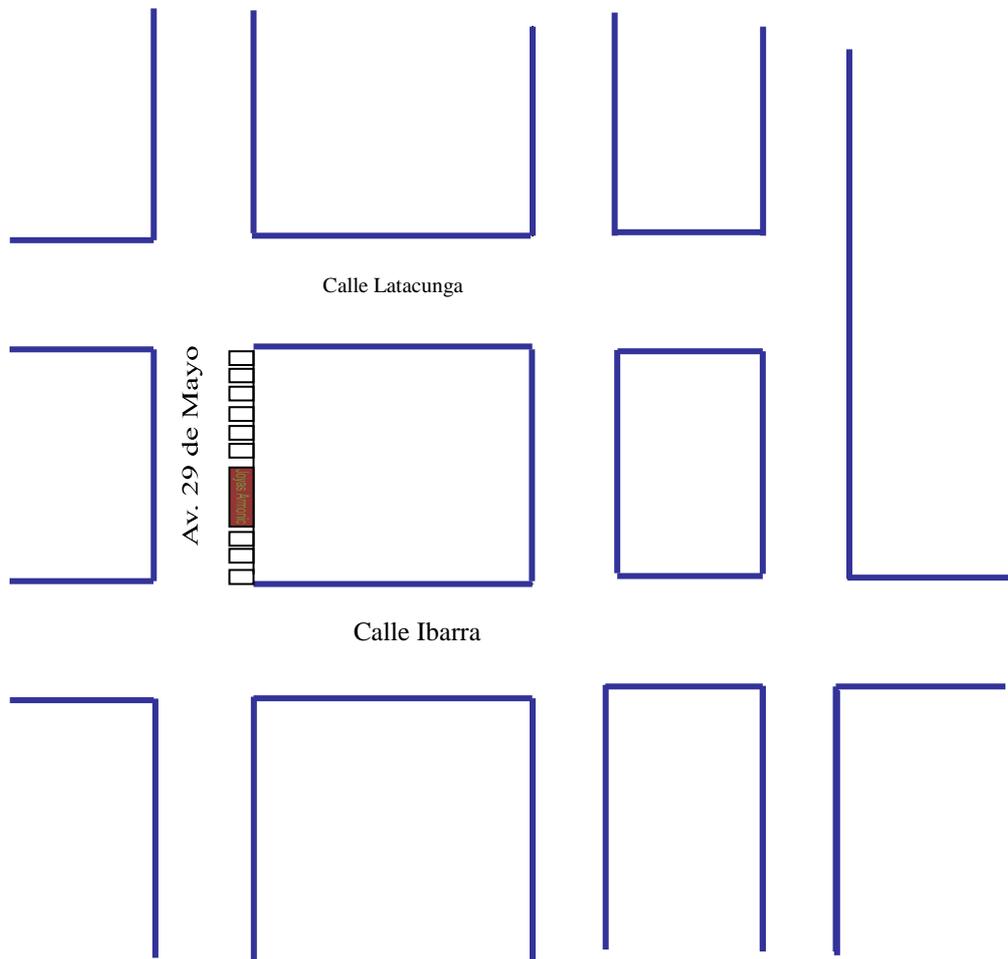
##### **3.1.1 Antecedentes**

La razón de ser de Joyas Armonic(Misión), la visualización de su futuro (Visión) y su cultura organizacional, constituyen la dirección a seguir y a lograr con el diseño e implementación del Plan de Mejora para la propuesta de modelo administrativo y comercial; ésta propuesta estratégica establece parámetros de actuación para la empresa, a nivel organizacional y operativo.

##### **3.1.2 Ubicación**

Joyas Armonic está ubicada en el centro de la ciudad de Santo Domingo en la Av. 29 de Mayo entre las calles Latacunga e Ibarra, provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, lugar desde donde expende y exhibe sus joyas, está bien adecentado, arreglado con una buena cantidad de vitrinas y alumbrado en cada una de ellas dando siempre una buena imagen y observancia para quienes visitan y se sienten atraídos por adquirir o simplemente admirar la joya de su predilección.

**GRÁFICO N° 3 -5**  
**UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE JOYAS ARMONIC**



**Fuente:** Estudio realizado  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

### 3.1.3 Productos

Se puede observar una alta exigencia de calidad en el producto, referida especialmente al tema de diseño. En ese aspecto, es importante para el consumidor identificar a la joya con un diseñador reconocido, lo cual muchas veces definirá la compra. Además, existe una gran relación entre la joyería y la moda, debiendo ésta recoger las tendencias actuales.

Por ello, si bien la joyería de plata y oro viene siendo altamente valorada por la versatilidad que da dicho material, Joyas Armonic cuenta con el éxito que radica en el diseño en sus productos. Considerando también que los consumidores en Santo Domingo de los Tsáchilas tienen una alta preferencia por las tendencias de moda actual en los accesorios y en los objetos de joyería, y no tanto en las tendencias étnicas, es claro que ello constituye una ventaja comparativa respecto a los demás competidores.

Joyas Armonic destaca por la elaboración “hecho a mano”, con valoración del producto bajo pedido especialmente en el mercado femenino, en el que dichos productos elaborados artesanalmente son altamente valorados.

Los productos que ofrecen en Joyas Armonic es todo lo concerniente a Joyas de oro de 18k y plata 925 y relojes de todas las marcas dirigido a mujeres, hombre y niños.

### **3.1.3.1 Tipos de artículos que se expenden en Joyas Armonic**

Joyas de oro de 18 k. Y Plata 925 k.

- |                                   |                             |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| - Aretes para niñas               | - Aretes para mujer         |
| - Cadenas hombre/mujer            | - Anillos para hombre/mujer |
| - Anillos para graduación         | - Anillos para compromiso   |
| - Anillos para matrimonio         | - Pulseras mujer            |
| - Esclavas, pulseras para hombres | - Dije mujer/hombre         |
| - Prendedores                     | - Relojes                   |

**ARETES: ORO, PLATA, MIXTO Y CON INCRUSTACIONES DE PIEDRAS PRECIOSAS.**

**FOTO N°3-1**



**FOTO N° 3-2**



**FOTO N° 3-3**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/202

**ANILLOS: MATRIMONIO, COMPROMISO, ANILLOS DE GRADO**

**FOTO N° 3-4**



**FOTO N°3-5**



**FOTO N°3-6**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**COLLARES: DE ORO, PLATA, MIXTOS**

**FOTO N° 3-7**



**FOTO N° 3-8**



**FOTO N° 3-9**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

### DIJES Y MEDALLAS: DE ORO, PLATA Y MIXTOS.

**FOTO N° 3-10**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**FOTO N° 3-11**



**FOTO N° 3-12**



### PULSERAS: DE ORO, PLATA Y MIXTOS; ANILLOS DE GRADO

**FOTO N° 3-13**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**FOTO N° 3-14**



**FOTO N° 3-15**



### TOBILLERAS: DE ORO, PLATA, MIXTOS

**FOTO N° 3-16**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza

**PIERCING DE ORO**  
**FOTO N° 3-17**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**RELOJES: CHAPADOS CON ORO DE 18K., MIXTOS Y PLATA**

**FOTO N° 3-18**



**FOTO N° 3-19**



**FOTO N°3-20**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**PRENEDORES DE ORO**

**FOTO N° 3-21**



**FOTO N° 3-22**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

### 3.1.4 Elementos

#### 3.1.4.1 Estructura

Las personas que lideran Joyas Armonic son:

Gerente Propietario

Administrador y vendedor

#### 3.1.5 Proveedores

Los productores joyeros que adquieren la plata localmente (pequeños mineros formales e informales de Cuenca), y en países como Italia<sup>18</sup>, Tailandia<sup>19</sup>, Colombia por medio de contactos pagando el precio de la cotización internacional más una serie de sobrecostos. Esto hace que la materia prima sea variada para evitar el exceso de costos y verse posibilitados de adquirir el metal de manera formal y en cantidades suficientes.<sup>20</sup>

#### 3.1.6 Insumos

- Solicitudes de crédito y pagos
- Información y documentos preliminares a la fabricación de joyas
- Asesoramiento de diseño
- Transporte, suministros, espacio físico, equipos

---

<sup>18</sup>Italia es el centro de la producción de joyería en la Unión Europea, con una producción que en el año 2002 fue de 8,750 millones de euros, con aproximadamente 7,800 compañías productoras de joyas de oro y plata, ubicadas principalmente en las ciudades de Arezzo, Vicenza, Vacenza Po, Lombardía y Milán.

<sup>19</sup>Plan Estratégico Nacional Exportador 2003 – 2013 (PENX), 2004. El precio de la plata adquirida en el mercado local se desagrega de la siguiente forma: Precio plata refinada: Precio en New York o Londres + Seguros y fletes + Porcentaje por grado de pureza + IGV. Pág. 25.

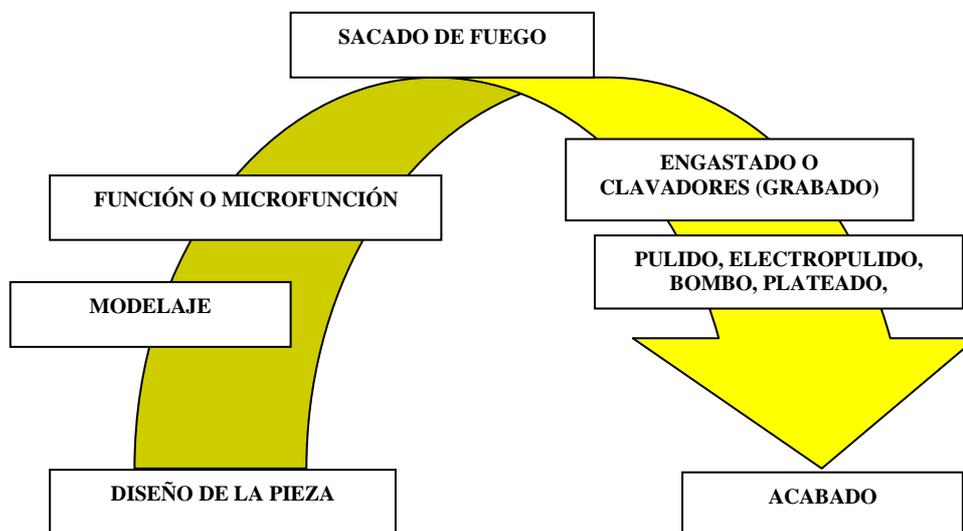
<sup>20</sup>Tailandia junto con India y México conforman los tres principales productores a nivel mundial llegando al 60% de la producción total de joyas de plata a nivel mundial.

- Personal, capacitación, remuneración y registros vinculados
- Políticas sobre los procesos y procedimientos de comercialización y Fabricación de Joyas.
- Files de clientes, actualización de pedidos.
- Confirmación de datos relacionada con deudores y garantes de los clientes

### 3.1.7 Procesos

La selección del proceso productivo corresponde a una decisión de nivel estratégico, y está relacionada fuertemente con el diseño del producto, los volúmenes de producción y las tecnologías utilizadas. La producción de las joyas de plata y oro en los talleres de trabajo de las pequeñas y medianas empresas sigue un flujo intermitente a través de la elaboración de lotes.

**GRÁFICO N° 3 - 6**  
**SELECCIÓN DEL PROCESO PRODUCTIVO**



**Fuente:** Proceso productivo de las joyas de plata y oro  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**FOTO N° 3-23**  
**TALLER DE JOYAS ARMONIC**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

### **3.1.7.1 Proceso productivo de las joyas de plata y oro**

**Diseño y modelaje:** El inicio del proceso de fabricación de la joya lo determina el diseño de la pieza que materializa la idea creativa del diseñador, considerando las tendencias que observa en el mercado, la ergonomía y calidad del material a utilizar en post de lograr la joya requerida.

Partiendo del diseño, plasmado en un dibujo, se crea una pieza de cera, escayola o metal que sirve de modelo para fabricar un molde de caucho o silicona, con el que posteriormente se crearán nuevas piezas.

**Fundición:** La técnica de fundición del metal más extendida en joyería es la de "cera perdida" o microfusión, consistente en reproducir la pieza en cera, empleando un molde de caucho o silicona.

La pieza en cera obtenida se embute en una pasta de yeso dejando abiertas las partes superior e inferior del molde, para luego introducirlo en el horno, con lo que la cera derretida saldrá por la parte inferior quedando su interior moldeado con la forma de las piezas que se van a fabricar. La aleación metálica de plata de 925 milésimas: 92.5% de plata y 7.5% de cobre y estaño u otras aleaciones, se vierten en el molde que se centrifuga para que el metal se reparta bien por todos los intersticios, para luego dejarlo enfriar y obtener así la pieza reproducida conforme al molde.

**Repaso o secado de fuego:** En esta fase las piezas son trabajadas a mano. En la mesa de trabajo del joyero se liman, sueldan y revisan las piezas que previamente han pasado por el proceso previo de casting o “cera perdida”. El decapado o “blanqueamiento” es llevado a cabo mediante inmersión de las piezas en un baño de ácido sulfúrico, diluido al 15%, caliente o bases (hidróxido sódico o potásico) también diluidas, para luego lavarlas con agua. Algunas piezas son sumergidas en un baño de ultrasonido para su posterior desengrase.

**Engastado:** Las joyas que llevan piedras e incrustaciones son trabajadas para adosar en gastarse sobre las piezas de plata. El grabado de las joyas se realiza con láser o fresa y, en algunos casos, puede realizarse a mano.

**Pulido:** Las piezas adquieren una presentación homogénea mediante el pulido realizado con máquinas provistas de muelas rotativas con cepillos intercambiables de cerdas de diferente dureza, fieltro o cuero. También se utilizan máquinas conocidas como “bombos”, que hacen girar las piezas inmersas en abrasivos<sup>21</sup> hasta obtener su pulido deseado. Otra técnica utilizada para lograr abrillantar la superficie de las piezas y conseguir su pulido es el electropulido, consistente en la inmersión de las piezas en un

---

<sup>21</sup>Se utilizan como abrasivos a la arena, piezas de porcelana (de distintas clases y tamaños), bolas metálicas e incluso agujas imantadas que desgastan la superficie del metal afectando su textura. [http://www.ameriaf.org.mx/3reunioneverano/materiales/auditorias\\_desempeno.pdf](http://www.ameriaf.org.mx/3reunioneverano/materiales/auditorias_desempeno.pdf)

baño de sustancias ácidas que permite eliminar las capas superficiales formadas por labores de laminación y pulido.<sup>22</sup>

**Electrodeposición:** La electrodeposición o tratamiento de superficie se inicia mediante la inmersión de las piezas en baños básicos con o sin el aporte de ultrasonidos, o bien en baños de cianuro de sodio (CNNa) o cianuro potásico (CNK), para conseguir el desengrase o decapado (blanqueamiento) de las piezas.

**Acabado:** Las piezas se terminan de abrillantar mediante el pulido u otro sistema, y se limpian mediante un baño de ultrasonido para adquirir su presentación final.

**Los residuos:** En el proceso productivo de las joyas de plata las limallas, residuos del taller y filtros de aspiración de la maquinaria de pulido, son recogidas para recuperar el metal y utilizarlo nuevamente en el proceso de fabricación de las piezas.

### 3.1.7.2 Importancia del diseño en la producción de joyas

Los joyeros en general se interesan en el cambio de las tendencias y son seguidores de los patrones de la moda, pero poseen escasas capacidades de inteligencia comercial, hacen muy poca inversión en diseños nuevos y poseen débil gestión de comercialización. Pero en el caso de esta empresa se abocará a vender gestionando adecuadamente a sus clientes, y sus decisiones serán tomadas en base a su experiencia de mercado.

**La materia prima:** Oro de 18 quilates y Plata 925

---

<sup>22</sup>El electropulido confiere a la superficie terminada una capa de óxido de cromo y níquel extremadamente delgada y transparente, que le otorga a la pieza tratada una excelente pasividad en relación con numerosos reactivos químicos.

### 3.1.8 Servicios/Productos

**Joyería competitiva:** La joya se define como un objeto personal que es utilizado como adorno en el cuerpo y es llevado por personas de ambos sexos en casi todas las culturas humanas y en la mayoría de los continentes. Generalmente se fabrican con piedras preciosas o semipreciosas y se elaboran con metales preciosos, como la plata, el oro, el cobre y el platino, considerándosele valiosa y deseable. También puede emplearse para su fabricación materiales de menor valor. En este caso Joyas Armonic utiliza oro de 18 quilates y plata de 9,25 quilates.

Joyas Armonic ofrecerá a sus clientes Joyas en oro y plata con perlas o piedras preciosas o sin ellas y que es usado especialmente por las mujeres. A la joya se la ofrecer para distintos usos como aretes, collares y gargantillas, aros, pulseras, prendedores y dijes; así mismo la importancia o el valor agregado que se le dará a la joya será el diseño.

Joyas Armonic se caracterizara porque su comercialización no será masiva. Su valor radicará, además del metal precioso que se esté utilizando, en la innovación de los modelos y en la mixtura de los materiales que se utilizan para su elaboración. El diseño de la joya plasmará las tendencias del mercado y siguiendo las tendencias de la moda, puesto que son los clientes quienes finalmente siguen los estilos y eligen cuál es el que satisface sus necesidades.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTUDIO DE CAMPO**

#### **4.1 Metodología de recolección de información**

##### **4.1.1 Unidad de análisis, universo o población**

###### **4.1.1.1 Unidad de análisis**

Para efectos de ubicar con claridad, qué sector representativo o selección de las unidades de análisis que se utilizó en el presente trabajo, se ha considerado que es necesario recurrir a preguntas de investigación y los objetivos planteados anteriormente.

La reestructuración de esta empresa de servicios a nivel de PYMES, está basada en un diagnóstico de la situación actual, tanto en el aspecto externo como interno de la empresa, complementado con una formulación estratégica del negocio, un estudio Organizacional, un plan de mejora y la implementación de un estudio económico y financiero a 5 años, que garantice una rentabilidad del mismo.

Como en el presente caso se trata de satisfacer necesidades de los usuarios al mismo tiempo que se implementa un plan de mejora para la empresa, con la finalidad de delimitar el campo de acción investigativo, se escogió como unidad de análisis del estudio, al proceso de reestructuración de una microempresa dedicada a comercializar joyas, con cobertura en la ciudad de Santo Domingo, y las personas involucradas en este proyecto.

Tratándose de un tema específico como es el mejoramiento de una microempresa que comercializa y presta un servicio a un determinado número de personas, y considerándose de que al final de la investigación se debe recomendar un resumen

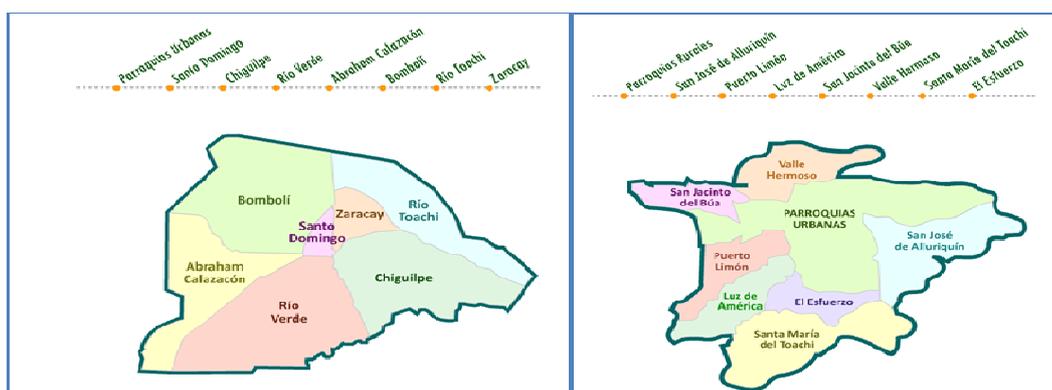
suficiente acerca de la información de estudio de mercado, y del análisis económico - financiero, entonces dicha información básica es otro de los elementos que forma parte del proceso.

#### 4.1.1.2 Población o Universo

Es un conjunto de individuos que guardan similitud entre sí en los aspectos que son relevantes para los objetivos de la investigación.

Como se mencionó anteriormente, las unidades de análisis del presente estudio, consideradas como un conjunto de elementos son: la reestructuración de una microempresa que se dedica a comercializar artículos de joyería, con cobertura en la Ciudad de Santo Domingo, el soporte teórico disponible, y las personas involucradas a nivel de usuarios. Para el presente estudio se considera a la población de 368.013 habitantes<sup>23</sup> correspondiente a la Ciudad de Santo Domingo.

**GRÁFICO N° 4-7**  
**PARROQUIAS URBANAS Y RURALES DEL CANTÓN SANTO DOMINGO**



**Fuente:** División parroquial del Cantón Santo Domingo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

<sup>23</sup> INEC 2010. Disponible: <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

#### 4.1.2 Selección de la muestra

Muestra se llama a un subgrupo de la población total que se utiliza para lograr un cubrimiento del ciento por ciento de la población.

Para efectos de seleccionar la muestra adecuada se ha creído necesario considerar los objetivos de la investigación que está planteada, ya que se pretende básicamente establecer un proceso de reestructuración de una microempresa con la consideración de los diferentes elementos que constituyen la misma.

Cuando se trata de una población elevada no es posible ni económicamente ni operativamente levantar la información de cada una de las personas u objetos que conforman la población, por lo que es necesario obtener una fragmento representativo de esa población homogénea, para de esta manera trabajar con ella a manera de muestra. En la presente investigación se realizaron encuestas en la zona aledaña al negocio, en la Ciudad de Santo Domingo, dirigidas a personas naturales o usuarios del servicio a prestar. Por lo tanto, se calculó considerando un nivel de confianza del 90% y un porcentaje del error del 5%, lo cual permite obtener una muestra representativa confiable. Aplicando la siguiente fórmula<sup>24</sup>:

**Donde:**

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

**n:** Muestra o número de elementos representativos de la población.

**N:** es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

<sup>24</sup> Cómo calcular la muestra correcta. Tomado de:  
<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculat.htm>

**k**: es una constante que depende del nivel de confianza que se asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. En este caso se ha escogido 95% de nivel de confianza que asignan un valor Z, de 1,96. Los valores k más utilizados y sus niveles de confianza son:

<b>k</b>	<b>1,15</b>	<b>1,28</b>	<b>1,44</b>	<b>1,65</b>	<b>1,96</b>	<b>2,00</b>	<b>2,58</b>
<b>Nivel de confianza</b>	<b>75,0%</b>	<b>80,0%</b>	<b>85,0%</b>	<b>90,0%</b>	<b>95,0%</b>	<b>95,5%</b>	<b>99,0%</b>

**e**: Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que obtenemos preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría si preguntáramos al total de ella. Se tomará un valor del 5%.

**p y q** = El nivel de heterogeneidad es lo diverso que sea el universo, por lo que se asumirá lo habitual que suele ser el 50%.

**Cálculo**<sup>25</sup>. Para el cálculo de la muestra se considera a 368.013 habitantes de la provincia Santo Domingo de los Tsáchilas, debido a que la provincia solo tiene un cantón, se toma como referencia 262.964 correspondiente a la zona urbana y un 41% son económicamente activas<sup>26</sup>, lo que equivale a 105.049 habitantes correspondiente al universo real.

$$n = \frac{3,8416 \times 0,5 \times 0,5 \times 105049}{(0,0025 \times 105049) + (3,8416 \times 0,5 \times 0,5)}$$

$$n = \frac{100889,0596}{263,5804} = n = 383$$

<sup>25</sup>Pantoja L. Lic. Mat. (2008), Académico Escuela Obstetricia, documento Recopilado por Universidad de Chile y Tomado de Polit D, Hungler B. Investigación Científica en Ciencias. Referencia: <http://www.u.cursos.cl/medicina/2009/1/material...218089>.

<sup>26</sup>INEC 2010.

### 4.1.3 Técnicas e instrumentos de investigación

Entre las técnicas e instrumentos de recolección de datos, se destacan: las encuestas y la Observación de Campo.

**Encuestas:** Se realizan a personas naturales o usuarios del servicio, con la finalidad de detectar inquietudes y obtener datos actualizados respecto al tema de los servicios que presta una empresa que comercializa productos de joyería y afines.

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos<sup>27</sup>. Por lo tanto la Encuesta es una técnica que permite recoger la información por medio de preguntas escritas organizadas en un cuestionario impreso.

Las respuestas se recogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variaciones de respuestas estándares, facilitando la evaluación de los resultados por métodos estadísticos. Es necesario señalar que los instrumentos antes mencionados son idóneos en su diseño, con preguntas relacionadas con el tema planteado y por lo tanto especialmente elaborados para la presente investigación.

Se realizan encuestas a empleados de Joyas Armonic y proveedores del servicio, con la finalidad de detectar inquietudes y obtener datos actualizados respecto al tema de la relación laboral y comercial que mantiene la empresa con ellos.

### 4.1.4 Análisis y tratamiento de la información

Una vez que se ha seleccionado la encuesta y observación de campo como instrumentos de medición confiables y validos, se procedió a obtener información de los sujetos de estudio (usuarios) conociendo de esta manera, sus opiniones, actitudes y sugerencias

---

<sup>27</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Encuesta>

respecto al tema, además de observaciones de interés que conllevan a esclarecer el planteamiento de soluciones desde una óptica diferente.

En cuanto a las encuestas y con la muestra calculada, utilizando los formatos establecidos, se recopilaron las respuestas para su posterior análisis. La tabulación de los resultados obtenidos se lo realizó aplicando técnicas informáticas adecuadas para este tipo de labores.

Con la recopilación y planteamiento de la información teórica de la investigación, más los análisis obtenidos a través de las encuestas y la observación de campo, se completa la información necesaria que sustenta el presente trabajo investigativo, permitiendo de esta manera plantear recomendaciones y sugerencias correspondientes, en la última parte del trabajo.

Luego de organizar las mediciones obtenidas, se analiza la información respectiva, procediendo a elaborar tablas con porcentajes de respuestas en cada ítem y gráficos donde se resumen los datos de la tabulación. Adicionalmente se realiza un análisis individual por cada pregunta y las respuestas respectivas de los aspectos más relevantes.

#### **4.1.5 Interpretación y tabulación de resultados**

En base a los datos obtenidos a los ciudadanos de la zona urbana de Santo Domingo, se ha logrado los siguientes resultados:

## ENCUESTA A PÚBLICO EN GENERAL

### 1.- ¿Cuál es su Edad?

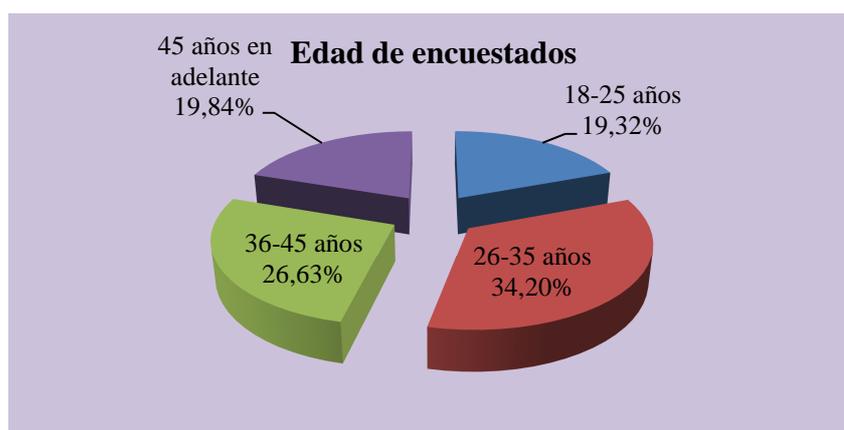
**TABLA N° 4 -1**  
**EDAD DE LOS ENCUESTADOS**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
18-25 años	74	19,32%
26-35 años	131	34,20%
36-45 años	102	26,63%
45 años en adelante	76	19,84%
Total	383	100,00%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N°4-8**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

De las personas encuestadas y seleccionadas en grupo por edades se destaca el grupo de personas que oscilan entre 26 a 35 años en adelante, seguidos por el del grupo de 36 a 45 años de edad. Esto significa que existe una prevalencia de los grupos intermedios, dato que hay que considerar para una planificación a mediano plazo.

## 2.- ¿Cuál es su Género?

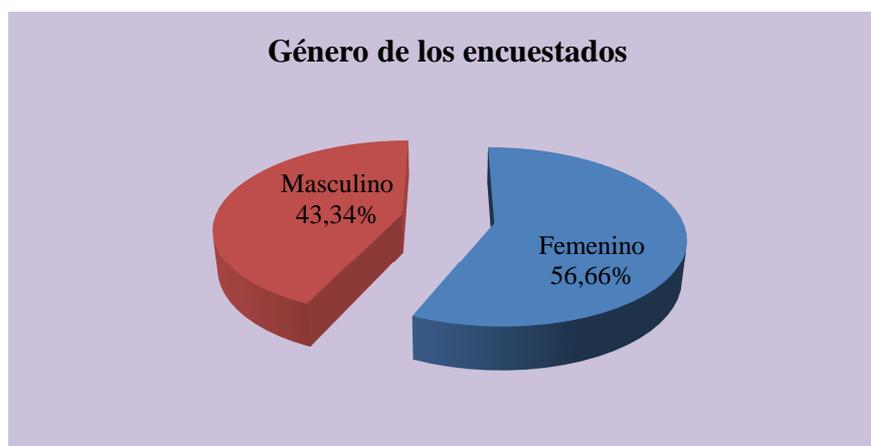
**TABLA N° 4 -2**  
**GÉNERO DE LOS ENCUESTADOS**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Femenino	217	56,66%
Masculino	166	43,34%
Total	383	100,00%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N°4-9**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Entre los encuestados se destaca el grupo con personas de sexo femenino que está compuesto por una mayoría algo superior a la mitad de la población equivalente a un 57% del total. Este resultado obedece a que son las mujeres quienes están en horas de la mañana ya sea en casa o en sitios como los supermercados y lugares de mayor presencia de gente, espacios donde se efectuaron las encuestas.

### 3.- ¿Cuál es el nivel de ingreso familiar de los encuestados?

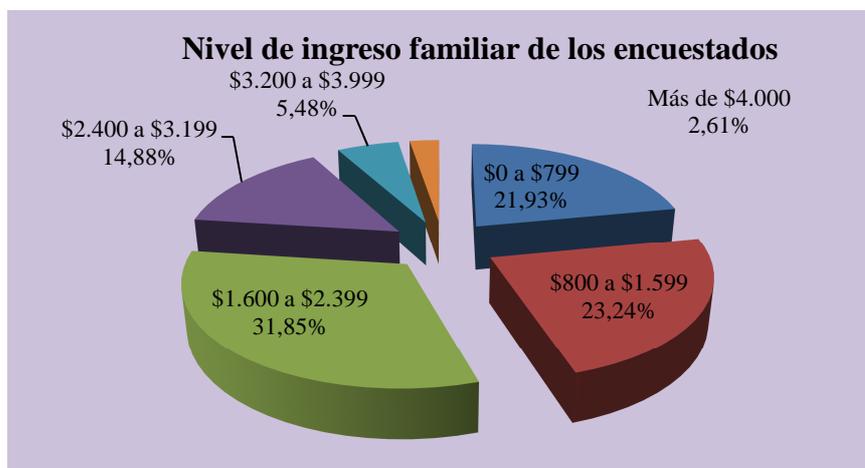
**TABLA N° 4 -3**  
**NIVEL DE INGRESOFAMILIAR DE LOS ENCUESTADOS**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
\$0 a \$799	84	21,93%
\$800 a \$1.599	89	23,24%
\$1.600 a \$2.399	122	31,85%
\$2.400 a \$3.199	57	14,88%
\$3.200 a \$3.999	21	5,48%
Más de \$4.000	10	2,61%
Total	383	99,99%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-10**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

En cuanto al ingreso familiar predomina el grupo que se encuentra en el rango de 1.600 USD a 2.399 USD mensual, este dato ayuda para realizar campañas de venta a crédito ya sea con tarjetas de crédito, crédito personal o mediante abonos anticipados considerando esos rangos. Aunque los rangos con ingresos superiores están con menor expectativa, pueden ser incentivados con campañas de promoción.

4.- Entre sus familiares, amigos o conocidos la adquisición de artículos de Joyería es:

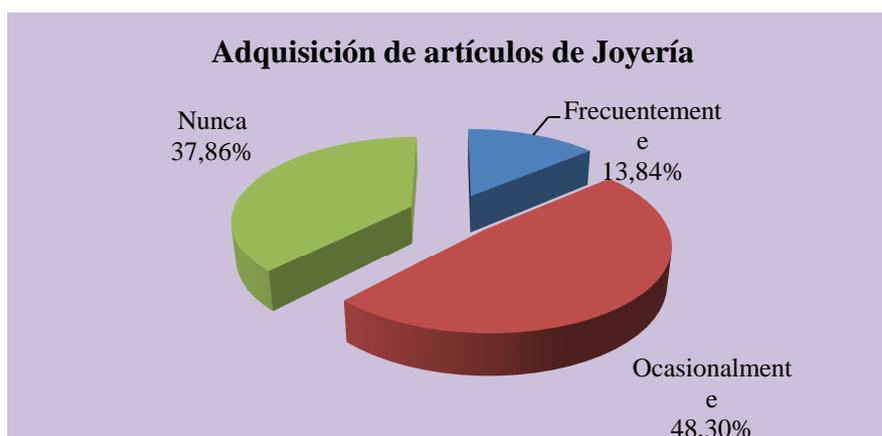
**TABLA N° 4 -4**  
**ADQUISICIÓN DE ARTÍCULOS DE JOYERÍA**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Frecuentemente	53	13,84%
Ocasionalmente	185	48,30%
Nunca	145	37,86%
Total	383	100,00%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-11**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Al parecer una parte cercana a la mitad de las personas encuestadas adquiere ocasionalmente artículos de joyería. Aunque no se establece un período de frecuencia, se puede acortar el mismo, si se establecen incentivos y difusión de la calidad, diseño y promociones.

5.- ¿Considerando la variedad y calidad de los artículos de joyería, cuál de las siguientes opciones escogería usted?

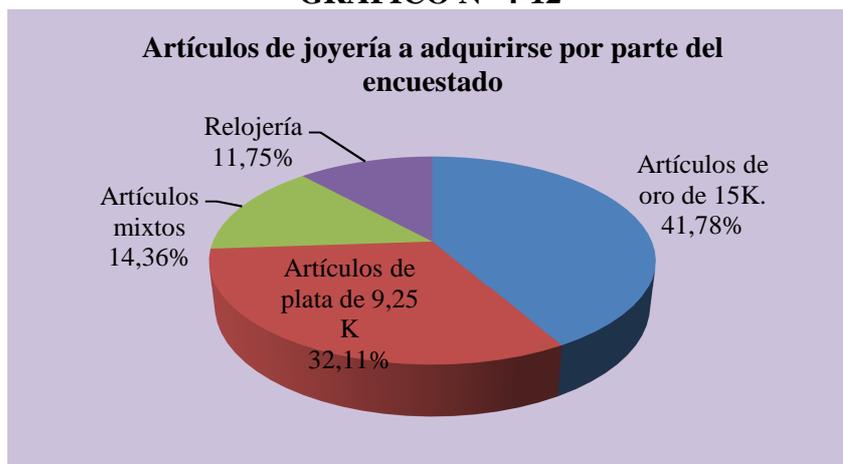
**TABLA N° 4 -5**  
**VARIEDAD Y CALIDAD DE LOS ARTÍCULOS DE JOYERÍA**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Artículos de oro de 15K.	160	41,78%
Artículos de plata de 9,25 K	123	32,11%
Artículos mixtos	55	14,36%
Relojería	45	11,75%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-12**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Considerando la variedad y calidad de los artículos de joyería, el público tiene una marcada inclinación a la adquisición de joyas de oro en 18 quilates seguido por las joyas de plata de 9,25 quilates, lo cual si bien es cierto es una manera tradicional de adquirir joyas, se debe procurar equilibrar las ventas promocionando más los relojes o los artículos mixtos que también se dispone en el local de Joyas Armonic.

6.- ¿Conociendo que existen diferentes tipos de prendas de joyería, si se tratara de adquirir, que tipo le gustaría?

**TABLA N° 4-6**

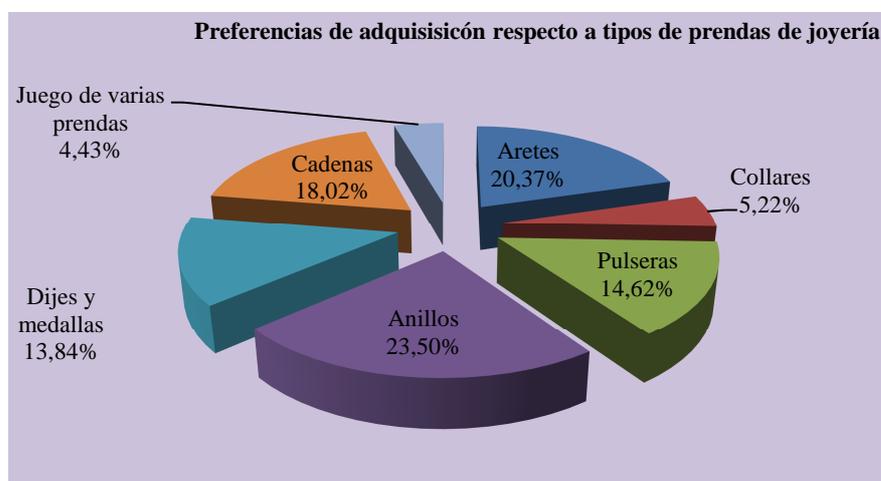
**Tipos de prendas de la joyería**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Aretes	78	20,37%
Collares	20	5,22%
Pulseras	56	14,62%
Anillos	90	23,50%
Dijes y medallas	53	13,84%
Cadenas	69	18,02%
Juego de varias prendas	17	4,43%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-13**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Conociendo que hay diferentes tipos de prendas de joyería, existe una tendencia a la adquisición de anillos y aretes, por lo que de igual forma se deben promocionar campañas para incrementar las preferencias de los otros productos como collares, pulseras, dijes, medallas, cadenas y sobre todo los juegos que son de mayor valor.

### 7.- Opción para adquisición de compra de joyas:

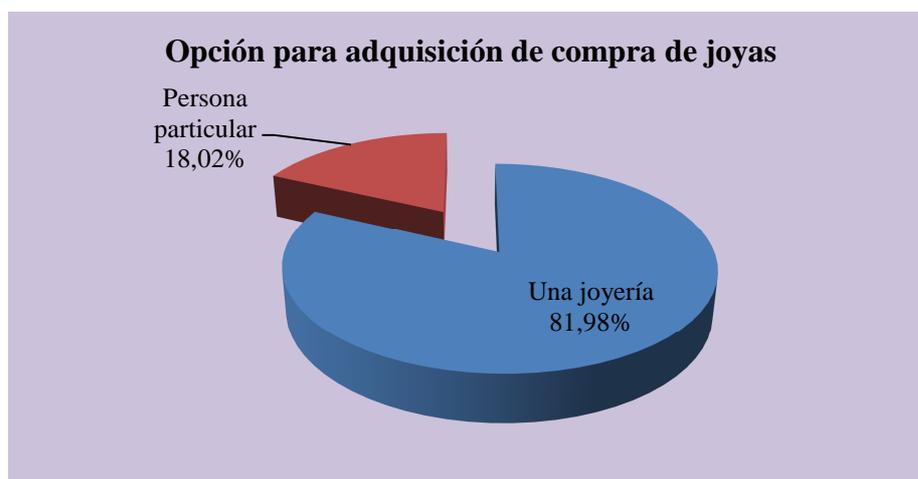
**TABLA N° 4 -7**  
**JOYAS QUE ADQUIERE**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Una joyería	314	81,98%
Persona particular	69	18,02%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-14**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Jessenia Espinoza/2012

Cuando se trata de adquirir productos de joyería definitivamente la gran mayoría de las personas consultadas prefiere adquirirlas en una joyería debido al riesgo de adquirir productos falsificados. Esto es un indicativo de que se debe brindar confianza al cliente, atención personalizada y sobre todo variedad y calidad en los diseños.

## 8.- Preferencia en relación al costo ó beneficio

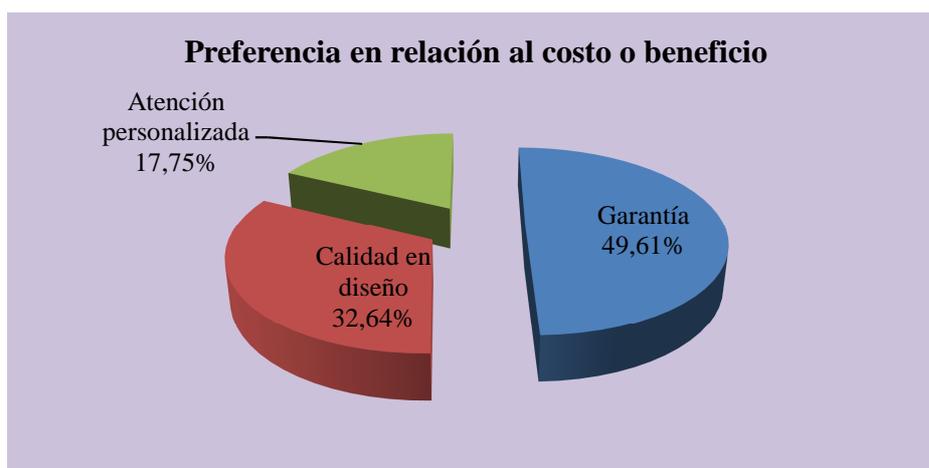
**TABLA N° 4 -8**  
**COSTO Ó BENEFICIO DE LA JOYA**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Garantía	190	49,61%
Calidad en diseño	125	32,64%
Atención personalizada	68	17,75%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-15**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Bajo la opción de precio/beneficio, al adquirir un artículo de joyería los clientes prefieren garantía seguido de calidad, lo cual refuerza la preferencia de obtener los productos en una joyería antes que con una persona particular, lo cual justifica la Misión de Joyas Armonic de ser una Joyería altamente eficiente, elaborando productos de alto valor agregado con capacitación, especialización, tecnología y atención personalizada planteadas anteriormente.

### 9.- ¿Qué opción escoge usted antes de comprar una joya?

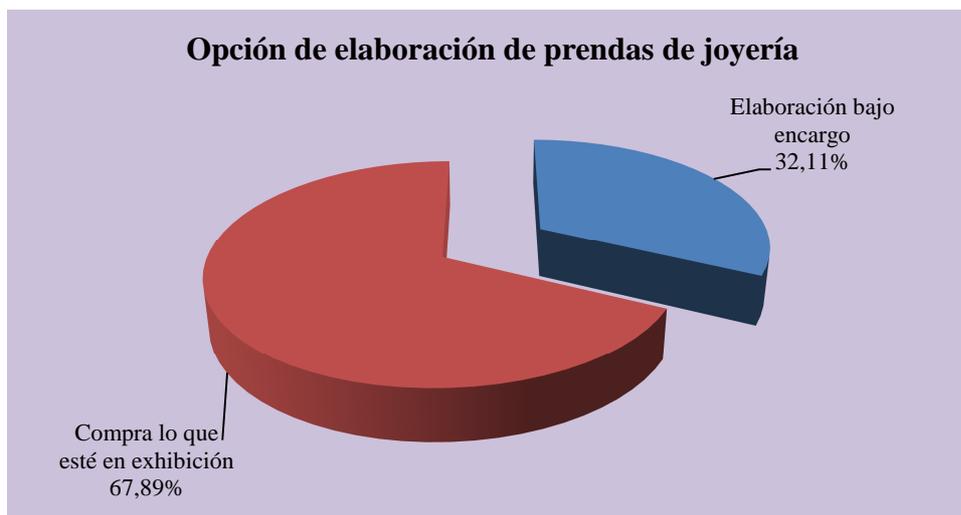
**TABLA N° 4 -9**  
**TIPOS DE JOYA QUE ESCOGE**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Elaboración bajo encargo	123	32,11%
Compra lo que esté en exhibición	260	67,89%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-16**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Aquí es interesante observar que el público prefiere en su mayoría adquirir los artículos que se encuentran en exhibición. Esto incentiva a disponer permanentemente de una decoración y distribución agradable a la vista de las personas, motivándolas a confiar en el buen gusto por el diseño de parte del establecimiento. Tanto más si muchos de los encuestas no son clientes de Joyas Armonic.

### 10.- ¿Conoce usted Joyas Armonic?

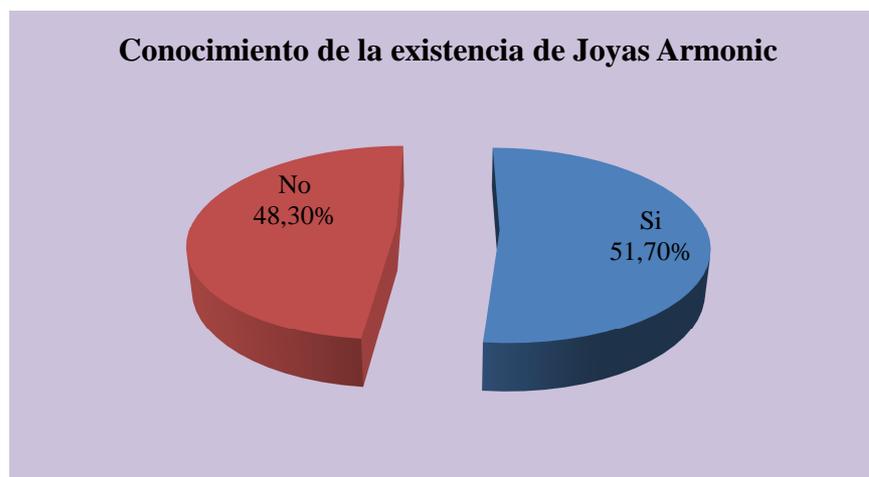
**TABLA N° 4 -10**  
**¿CONOCE USTED JOYAS ARMONIC?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	198	51,70%
No	185	48,30%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N°4-17**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Una proporción algo inferior a la mitad de las personas consultadas (48%) dicen conocer o haber escuchado la existencia de Joyas Armonic. Aunque el negocio tiene algo más de doce años en el mercado significa que aún existe una porción del mercado que no conoce la existencia del establecimiento, lo cual debe constituirse en un reto para la empresa a mediano y largo plazo. Una opción válida es crear un portal web de la empresa y posicionarla en la ciberespacio mediante la asistencia de expertos informáticos.

11.- ¿Qué criterios tomaría usted en cuenta primero para adquirir artículos en Joyas Armonic?

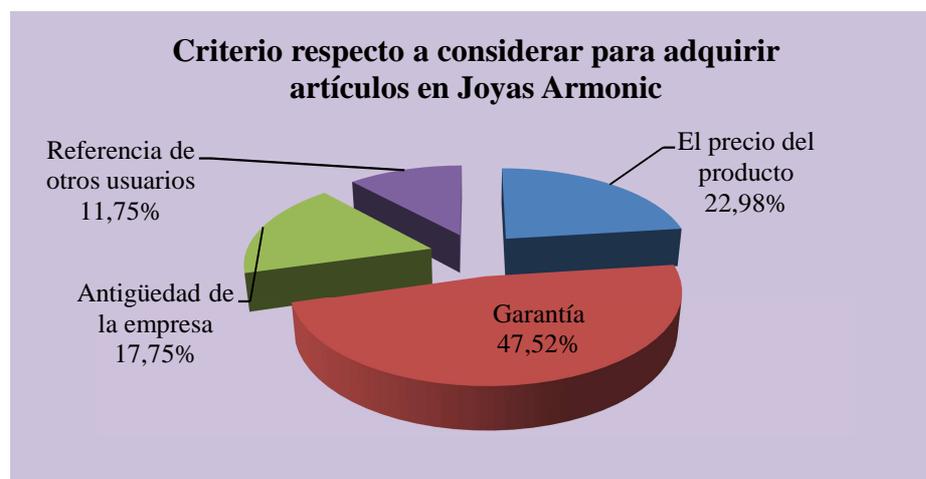
**TABLA N° 4 -11**  
**CRITERIOS PARA ADQUIRIR ARTÍCULOS EN JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
El precio del producto	88	22,98%
Garantía	182	47,52%
Antigüedad de la empresa	68	17,75%
Referencia de otros usuarios	45	11,75%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-18**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

En caso de existir la opción de adquirir productos en Joyas Armonic la mayoría de personas exige sobre todo garantía antes que precio o antigüedad de la empresa. Se reafirma entonces los elementos estratégicos Misión y Visión Institucional que se han definido anteriormente.

## 12.- Qué servicios adicionales espera usted que le ofrezca JoyasArmonic?

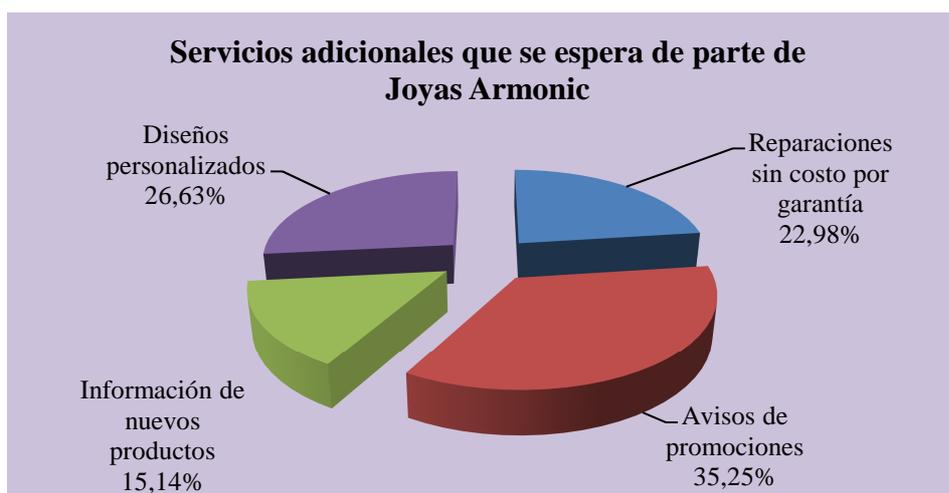
**TABLA N° 4 -12**  
**SERVICIOS ADICIONALES QUE DESEARÍA ENJOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Reparaciones sin costo por garantía	88	22,98%
Avisos de promociones	135	35,25%
Información de nuevos productos	58	15,14%
Diseños personalizados	102	26,63%
<b>Total</b>	<b>383</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-19**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

Además de exigir garantía y calidad los posibles usuarios requieren básicamente servicios adicionales como avisos de promociones y la opción de diseños personalizados. Ello se puede lograr levantando una base de datos de los clientes donde una vez implementado el portal Web, se recabe información como dirección electrónica, con la finalidad de enviar boletines promocionales con gráficos llamativos de nuevos diseños.

## ENCUESTA AL CLIENTE INTERNO

### 1.- ¿Cuál es su Edad?

De las tres personas que laboran en calidad de empleados las edades corresponden a 25, 30 y 33 años de edad.

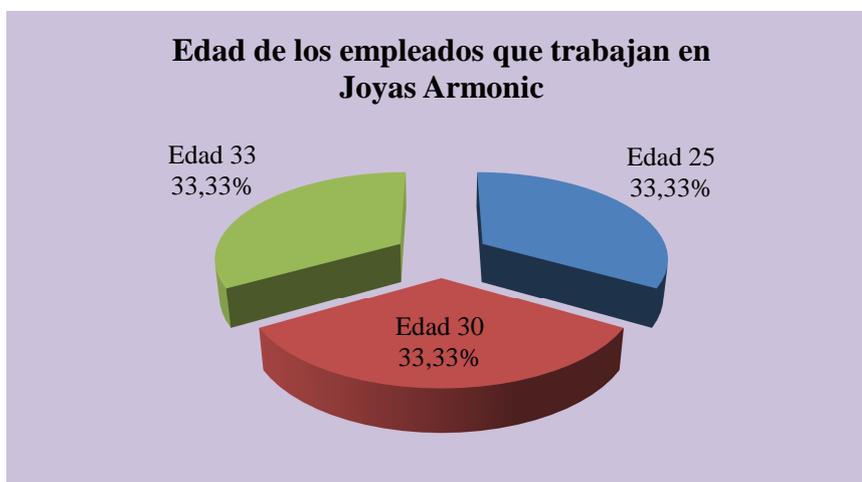
**TABLA N° 4 -13**  
**EDAD DE LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Edad 25	1	33,33
Edad 30	1	33,33
Edad 33	1	33,33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>99,99%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-20**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

Las edades de las personas que laboran en la empresa Joyas Armonic, fluctúan en 25, 30 y 33, en forma descendente las personas que trabajan en esta joyería es de 25 años dedicada a las ventas, el de 30 años es el orfebre y el de 33 años es el propietario y por ende el administrador.

## 2.- ¿Cuál es su género?

**TABLA N° 4 -14**  
**GÉNERO DE LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	2	66,67
Mujer	1	33,33
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-21**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

De las tres personas que laboran en calidad de empleados el 66,67% son hombres y el 33,33% son mujeres, lo que corresponde a una mujer y dos hombres. Es un cuestionamiento sencillo pero elemental para conocer las plazas de trabajo en cuanto al género y obtener una respuesta práctica en lo que concierne a la habitualidad de los dos lados tanto el femenino como el masculino muy necesario para efectuar un trabajo en la actualidad.

### 3.- ¿La empresa reconoce todos los beneficios legales?

**TABLA N° 4 -15**  
**SI RECONOCE O NO LOS BENEFICIOS A EMPLEADOS QUE TRABAJAN**  
**EN JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-22**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Jessenia Espinoza/2012

De las respuestas obtenidas se desprende que la empresa Joyas Armonic si paga a sus empleados apegado a la ley, es decir todo los beneficios económicos y lo relacionado a salud.

#### 4.- ¿Los pagos son puntuales?

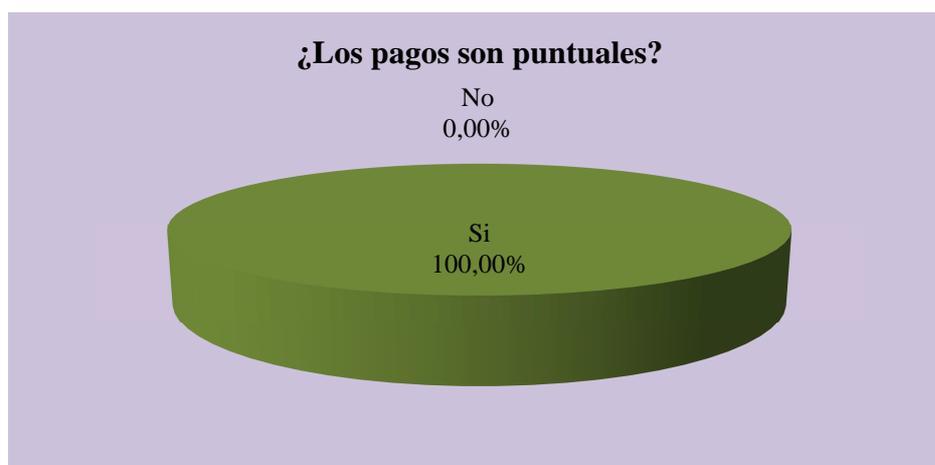
**TABLA 4 -16**  
**RECIBEN LOS SALARIOS PUNTUALMENTE LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN JOYAS ARMONIC?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
Total	3	100,00%

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-23**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Jessenia Espinoza/2012

De igual forma los pagos y beneficios económicos son efectuados puntualmente, lo cual representa un soporte para el desarrollo del negocio dado que cumple su compromiso en calidad de patrono y de esta manera puede existir el rendimiento que corresponde a sus empleados.

## Estabilidad y desarrollo

### 5.- ¿La empresa ofrece estabilidad al personal?

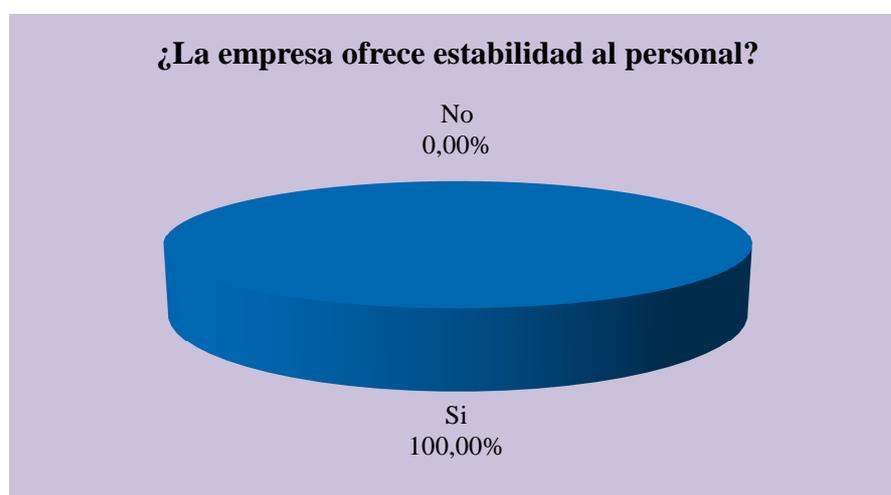
**TABLA N° 4 -17**  
**HAY ESTABILIDAD LABORAL EN LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN**  
**JOYAS ARMONIC?**

Opción	Frecuencia	%
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4 - 24**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

De igual forma la empresa Joyas Armonic ofrece estabilidad al personal a su cargo, contribuyendo de esta forma a solventar su organización administrativa, y ofrecer una base para un crecimiento futuro en conjunto con sus empleados.

6. ¿La empresa ofrece posibilidades de capacitación y desarrollo al personal?

**TABLA N°4 - 18**  
**HAY CAPACITACIÓN PARA LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN**  
**JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
Total	3	100,00%

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-25**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

En un negocio como el del presente estudio dedicado a la venta de joyas de oro y plata, relojes, accesorios italianos y peruanos se requiere una permanente actualización, tanto en conocimientos para atención al cliente como una preparación técnica en temas relacionados con las joyas, su diseño, elaboración y cuidado. De acuerdo a las respuestas el personal se encuentra actualizado en los conocimientos antes indicados.

## Interacción

### 7. ¿El público es amable con los empleados?

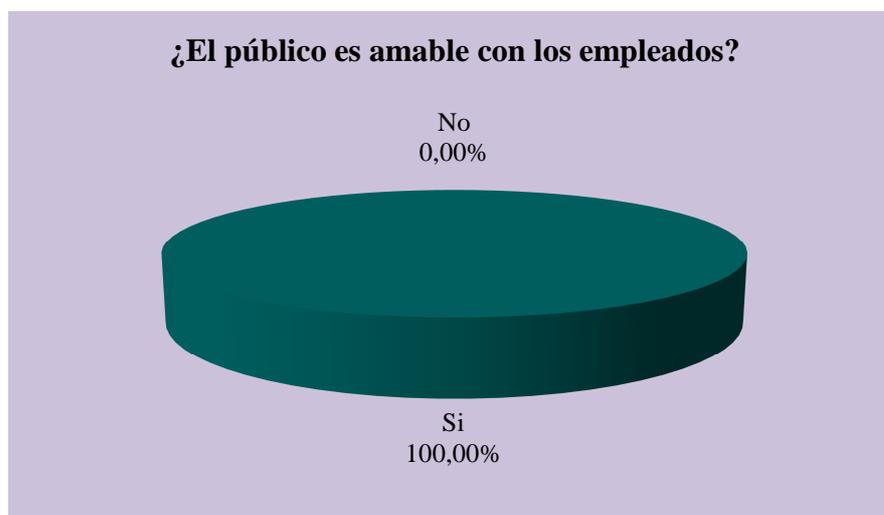
**TABLA N° 4 -19**  
**EL PÚBLICO ES AMABLE CON EN LOS EMPLEADOS QUE TRABAJAN EN**  
**JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-26**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Los empleados consideran que el público al cual atienden demuestra amabilidad y buen trato hacia ellos. Con lo que se deduce que el cliente u observante es delicado en el trato gracias a la actitud de quienes están frente a la atención al cliente en la empresa Joyas Armonic, por lo que este es un buen punto a favor para el incremento en las ventas.

## 8. ¿Los compañeros son amables y existe colaboración?

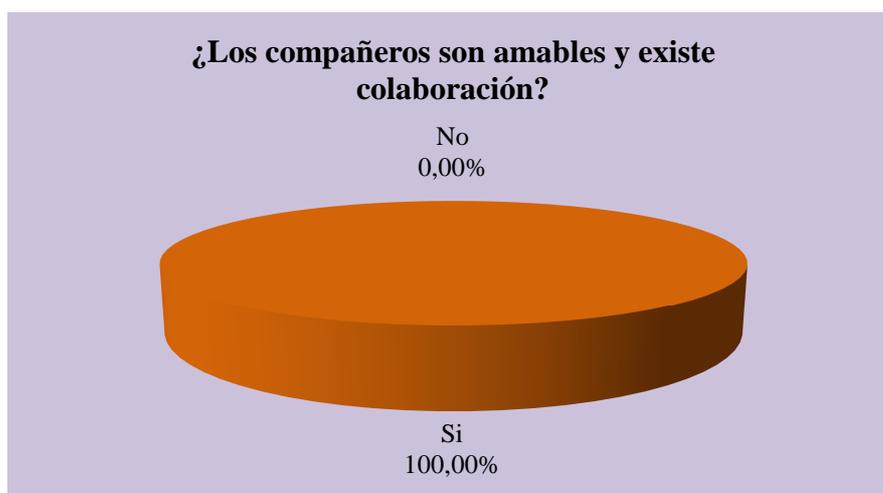
**TABLA N° 4 -20**  
**LOS COMPAÑEROS SON AMABLES Y EXISTE COLABORACIÓN EN**  
**JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-27**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Los empleados a través de sus respuestas piensan que existe un compañerismo mutuo ya que se percibe amabilidad y colaboración entre ellos. Esto se puede considerar como otra de las fortalezas del negocio que se debe tomar en cuenta con la finalidad de incrementar su rendimiento.

### 9. ¿La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para el empleado?

**TABLA N°4 -21**  
**HORARIOS DE TRABAJO EN JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-28**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

De acuerdo a lo observado los horarios de atención y de trabajo que mantiene Joyas Armonices el adecuado ya que eso es beneficioso tanto para los clientes como para las personas encargadas de atender al público. Esta conveniencia se analiza desde el punto de vista de la normativa legal vigente, es decir un horario de 8 horas diarias y 40 semanales, considerándose las demás horas como extras o complementarias.

### 10. ¿La empresa se preocupa por los intereses y necesidades del empleado?

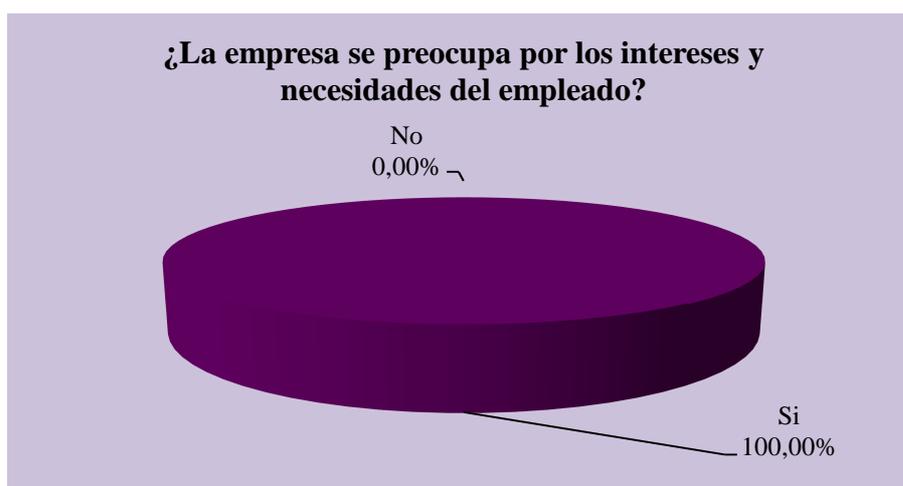
**TABLA N° 4 -22**  
**LOS INTERESES Y NECESIDADES DEL EMPLEADO EN JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-29**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Considerándose que no solamente hay compromisos legales o económicos de acuerdo a las leyes existentes en el país, también existen compromisos de tipo moral para con los empleados de parte de la empresa y conforme a la respuesta por lo empleados de Joyas Armonic si se preocupa por los intereses y necesidades de ellos, tomándolo esto como una relación personal homogénea, lo cual enriquece la relación interna y por lo tanto se refleja en la actitud diaria de las personas.

## ENCUESTA DIRIGIDA A PROVEEDORES DE LA EMPRESA JOYAS ARMONIC

### 1.- ¿Cuál es su Tiempo de desempeño?

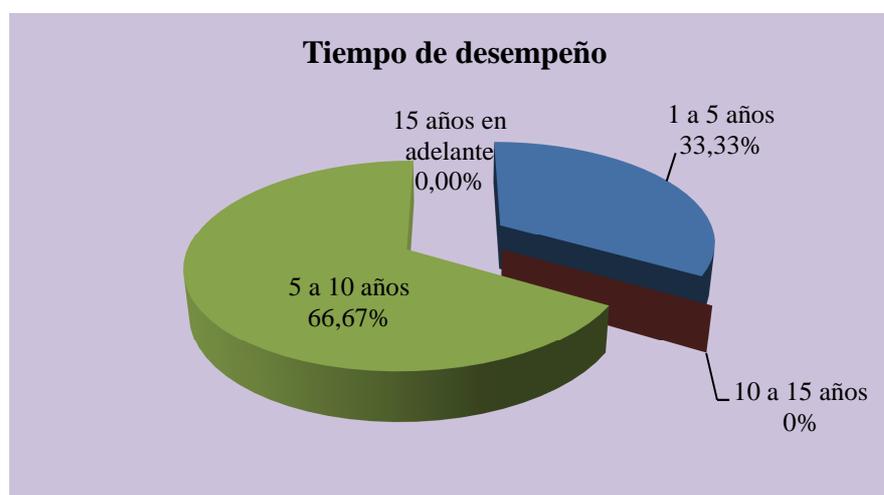
**TABLA N° 4-23.**  
**TIEMPO DE DESEMPEÑO EN JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	1	33,33%
5 a 10 años	2	66,67%
10 a 15 años	0	0,00%
15 años en adelante	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-30**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

Considerando la existencia de tres proveedores, dos de ellos mantienen una relación comercial con Joyas Armonic desde hace aproximadamente un promedio de 7 años, lo cual representa una cantidad de tiempo suficiente para depositar la confianza que se requiere en este negocio.

## 2.- ¿Cuál es su Género?

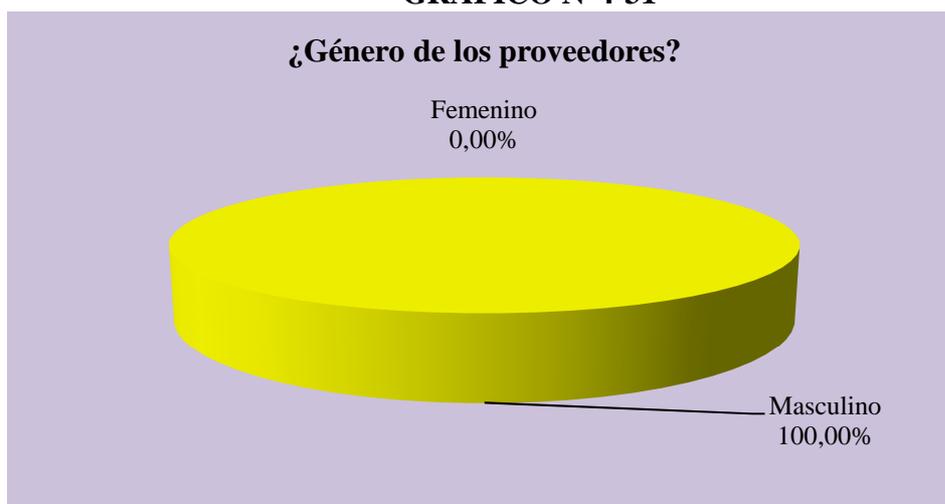
**TABLA N° 4 -24**  
**GÉNERO DE LOS PROVEEDORES DE JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	3	100,00%
Femenino	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N°4-31**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

En cuanto al género de los proveedores corresponden a hombres.

## Remuneraciones

### 3.- ¿La empresa reconoce todos los beneficios legales?

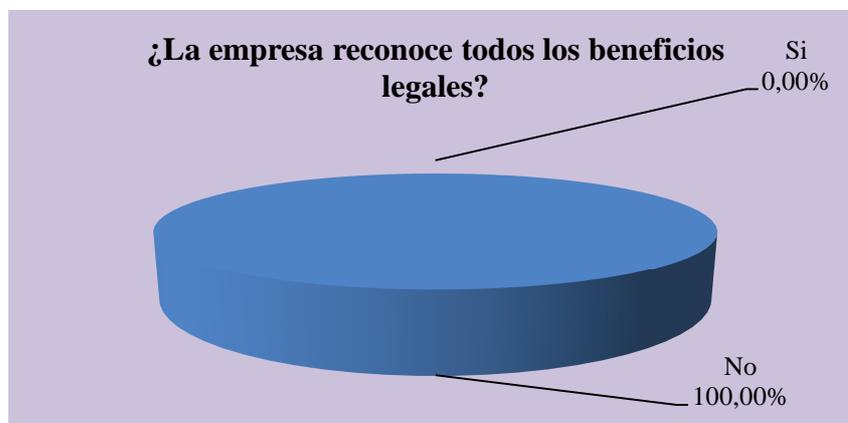
**TABLA N° 4 - 25**  
**RECONOCE TODOS LOS BENEFICIOS LEGALES JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	3	100,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N°4-32**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

Al existir una respuesta negativa en cuanto al reconocimiento de los beneficios legales de parte de la empresa para con los proveedores, significa que no se trabaja de acuerdo al cumplimiento fiscal de impuestos, lo cual se constituye en una debilidad de parte de la agrupación ya que se corre el riesgo de fracasar en el momento en que se exija un cumplimiento a las normativas vigentes.

#### 4.- ¿Los pagos son puntuales?

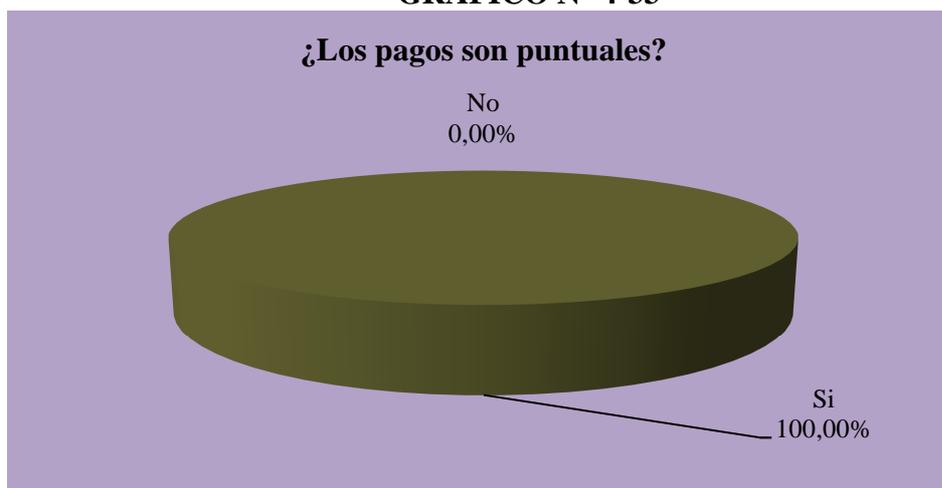
**TABLA N° 4 -26**  
**LOS PAGOS SON PUNTUALES EN JOYAS ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-33**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Jessenia Espinoza/2012

En lo referente a la puntualidad de pago por parte de la empresa para con los proveedores si se cumple, es decir, de esta manera se mantiene la fidelidad de los proveedores y permite una relación más duradera de la misma.

## Desempeño

### 5.- ¿Recibe información clara acerca de su desempeño?

**TABLA N° 4 -27**  
**RECIBE INFORMACIÓN CLARA ACERCA DE SU DESEMPEÑO EN JOYAS**  
**ARMONIC**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	3	100,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-34**



**Fuente:** Encuestas

**Elaborado Por:** Jessenia Espinoza/2012

En cuanto a la recepción de información clara respecto al desempeño de los proveedores, al parecer no existe una comunicación en ese sentido entre las personas que reciben la mercadería o realizan reclamos en caso de haberlos, para con los administradores del negocio, lo cual es perjudicial ya que se interrumpe el flujo de comunicación, lo cual se constituye en una debilidad.

## Calidad del producto y servicios que provee

### 6. ¿La empresa tiene políticas para la compra del insumo o materia prima entrega, manejo y producción del producto?

**TABLA N° 4 -28**  
**POLÍTICAS PARA LA COMPRA DEL INSUMO O MATERIA PRIMA ENTREGA, MANEJO Y PRODUCCIÓN DEL PRODUCTO**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0,00%
No	3	100,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-35**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

De acuerdo a la información conseguida la empresa no tiene políticas para la compra del insumo o materia prima, entrega, manejo y producción del producto, lo cual se presenta como una debilidad dado el tipo de negocio. Esto significa que hay que trabajar en un instructivo que señale como evaluar las características de los productos antes de su ingreso al almacén ya sea cuando se trate de materia prima o productos terminados. En

el caso de materia prima ya dentro del taller durante el proceso de elaboración de los artículos.

## Interacción

### 7. ¿Los empleados son amables y existe colaboración?

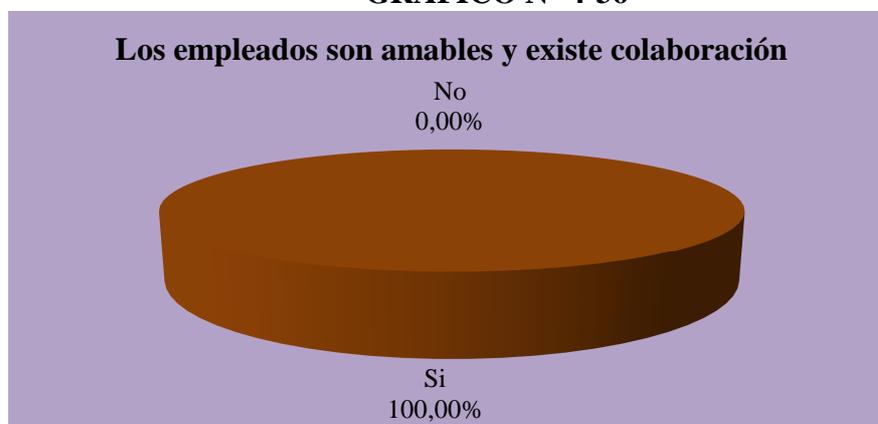
**TABLA N° 4 -29**  
**¿LOS EMPLEADOS SON AMABLES Y EXISTE COLABORACIÓN?**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-36**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

En relación a la reciprocidad existente entre los proveedores y los empleados se determina que existe amabilidad y colaboración de parte de los empleados constituyéndose en una fortaleza ya que de esta manera se garantiza una buena predisposición de los proveedores para ofrecer productos garantizados en calidad y precio accesible.

## Empatía

8. ¿La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para la recepción y entrega del producto?

**TABLA N° 4 - 30**  
**HORARIOS DE TRABAJO CONVENIENTES PARA LA RECEPCIÓN Y ENTREGA**

Opción	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100,00%
No	0	0,00%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 4-37**



Fuente: Encuestas

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

De acuerdo a la información proporcionada por lo proveedores la empresa si dispone de horarios de trabajo convenientes para la recepción y entrega del producto, lo cual facilita la actividad de las personas que otorgan la mercadería.

#### 4.1.6 Identificación de las variables estratégicas

Las estrategias que se implementará en Joyas Armonic, para apoyar el logro de sus objetivos son:

- Definir formalmente parámetros para el desarrollo del trabajo y demás actividades en Joyas Armonic.
- Mantener un ambiente de trabajo positivo, que asegure un recurso humano motivado, capacitado y comprometido; que pueda responder eficientemente a las necesidades de los clientes de Joyas Armonic.
- Capacitar constantemente al personal, para mantener un alto grado de profesionalismo en el recurso humano, y asegurar así el cumplimiento de los estándares de calidad para el trabajo.
- Desarrollar nuevas herramientas de tecnología para la producción y el diseño de joyas de oro y plata, que permitan mejorar la gestión y productividad en Joyas Armonic, que apoyen el proceso de toma de decisiones e impulsen la expansión de las operaciones, y, aporten a lograr la satisfacción del cliente y a la obtención de mayores beneficios económicos.
- Redefinir el procedimiento de administración y comercialización, eliminando en lo posible las actividades que no agreguen valor al cliente o Joyas Armonic, para hacerlo más ágil y eficiente.
- Diseñar e implementar mecanismos de comunicación interna, que permitan integrar horizontal y verticalmente a todo el personal y poder así desarrollar un sinergismo integral en Joyas Armonic.
- Definir procedimientos administrativo y de comercialización, que permitan la mejora en los procesos que realiza Joyas Armonic, para prevenir problemas con la entrega de mercadería y el trato con los clientes.
- Definir un plan de mejora en la gestión administrativa y comercial en Joyas Armonic, basada en un tablero de control con índices para cuantificar objetivamente su desempeño.

## **CAPÍTULO V**

### **PROPUESTA DE UN MODELO ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA INCREMENTARLA RENTABILIDAD EN JOYAS ARMONIC**

#### **5.1 Evaluación de la propuesta estratégica con el POA**

Las mediciones son importantes, ya que si no se puede medir no se puede gestionar; las empresas para sobrevivir y prosperar en un ambiente tan dinámico como el actual, requieren utilizar sistemas de medición y de gestión derivados de sus estrategias y capacidades.

Joyas Armonic, es una empresa altamente activa que necesita una herramienta que le permita evaluar sus actividades y que le ayude a mantenerse como un sistema organizado de actividades, para estabilizarse y tomar el liderato de su mercado. Por esto que se ha visto necesario contar con el apoyo de una herramienta sea un sistema de comunicación, de información y de formación, que se enfoque tanto al interior como al exterior de la misma.

##### **5.1.1 POA**

El plan operativo (POA) es un documento oficial en el que los responsables de Joyas Armonic y por ende cada uno de los colaboradores deberán cumplir de acuerdo a los objetivos y las directrices que se han determinado. Este plan operativo se ha establecido con una duración efectiva de un año (2013), lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El POA diseñado para Joyas Armonic, permitirá transmitir que todos los empleados comprendan la estrategia y la traduzcan en acciones específicas para contribuir al éxito de la empresa es:

- Descripción de los objetivos de Joyas Armonic
- Detalle de metas a cumplirse
- Indicadores
- Plazo de cumplimiento
- Indicador de logro de la meta
- Nombre del área de Joyas Armonic
- Nombre de la persona responsable.

**TABLA N° 5 - 31**  
**MODELO DE POA PARA JOYAS ARMONIC**

N.-	Objetivos de la unidad	Metas a cumplirse	Ind/AUT	Plazo	Nombre Unidad	Responsable
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

**Este POA permite:**

- Disponer del marco visual para integrar todos los objetivos de Joyas Armonic.
- Comprender sus procesos críticos.
- Identificar las capacidades específicas relacionadas con los activos intangibles de la organización (capital humano, de información y organizacional) para obtener un desempeño óptimo.

**TABLA N° 5- 32  
PLAN OPERATIVO ANUAL DE LA EMPRESA JOYAS ARMONIC.**

<b>BASE ESTRATÉGICA</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>Objetivos específicos</b>	<b>Metas</b>	<b>Actividad</b>	<b>Costo</b>	<b>Plazo</b>	<b>Responsable</b>	<b>Resultado</b>
ADMINISTRACIÓN	Establecer un modelo administrativo en función de sus necesidades de competitividad, a ser aplicado por la organización	Diseñar una planificación estratégica en función de las necesidades de la organización	Aplicar el modelo administrativo en el año 2012 con indicadores de gestión administrativa	*Elaborar un manual de funciones por puesto de trabajo *Diseño de una estructura organizacional *Definición de la misión, visión objetivos, metas actividades y políticas de la organización	100	2 Meses	GERENCIA	Elaboración de la Planificación Estratégica
				a) Realizar una capacitación de personal para que se mejore el nivel de comunicación y conozca la nueva planificación estratégica	200	2 Meses	ADMINISTRADOR	Mejoramiento del nivel de comunicación entre colaboradores
				b) Realizar sondeos de opinión entre los colaboradores para conocer su identificación con JOYAS ARMONIC	60		ADMINISTRADOR	Conocimiento sobre la opinión de los colaboradores respecto a la empresa
MERCADO / CLIENTES	Determinar los gustos y preferencias de los consumidores y potenciales comercializadores de joyas en oro y plata en Santo Domingo de los Tsáchilas.	Identificar las marcas de distinta procedencia que ofrecen ventas por catálogo y su proceso de comercialización.	Alcanzar para fines del año 2012 que la empresa tenga un diseño de sus nuevos productos fabricados en oro y plata incorporando nuevos materiales, modelos incluidos en un catalogo en un 90%.	* Realizar estudios de mercado *Proceso y tabulación de datos	100	1 Mes	ADMINISTRADOR	Identificar Fortalezas y Debilidades de nuestra competencia Directa
		Identificar el perfil del consumidor interesado en joyas de oro y plata para delimitar el grado de cobertura del mercado.	Lograr que a fines del año 2012 la empresa tenga un conocimiento de mercado, conozca su cuota de participación y propuesta de canal de comercialización de al menos el 50% frente a las alternativas mostradas por la competencia; y que este índice se incremente al 60% para fines del 2013 y que posteriormente se mantenga en un valor no menor al 70%.	* Realizar estudios de mercado * Proceso y tabulación de datos	50	1 Mes	ADMINISTRADOR	Identificar gustos y preferencias de los clientes.

	Incrementar la capacidad de generar ventas y fidelidad de los consumidores mediante un modelo comercial	Posicionar la imagen de la empresa en su clientes potenciales, mediante una campaña de publicidad	Para fines del año 2012, incrementar las ventas de JOYAS ARMONIC en un 18%, y que esta tendencia se mantenga anualmente.	Seguimiento y control de ventas desde la venta y post - venta	200	1 Mes	ADMINISTRADOR	Incremento de las ventas en un 18%
			Incrementar la participación de mercado al menos en un 10% mediante la inversión en publicidad, promociones comerciales a clientes.	* Cuñas de radio, televisión *Elaboración de tarjetas de presentación * Elaboración de Banners y tríptico * Publicidad en medios escritos *Exposición en Eventos públicos	6000	3 meses	ADMINISTRADOR	Incremento en la participación del mercado en un 10%
		Ofrecer al cliente nuevos productos fabricados en oro y plata incorporando nuevos materiales, modelos para su satisfacción.	Para fines del año 2012, lograr un aumento de la satisfacción del cliente del 40%	*Capacitación al personal en atención al cliente * Capacitación en la elaboración de joyas de alta calidad.	2000	1 Mes	GERENCIA	Aumento de la satisfacción del cliente en un 40%
FINANCIERA	Determinar indicadores financieros para evaluar la gestión del Modelo aplicado	Estructurar los estados financieros de la Empresa	Proyectar los estados financieros a 5 años, con indicadores de rentabilidad, rotación, endeudamiento y liquidez	* Levantar información financiera de la empresa * Elaboración del Balance General y Estado de Resultados * Diseño de los estados financieros	100	15 Días	GERENCIA	Estados Financieros proyectados en función de indicadores
		Optimizar los costos y gastos de la empresa, en función del plan administrativo	Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 7% anual	* Elaborar los Grados de apalancamiento financiero, operativo y total * Políticas de gestión y utilización de recursos.	100	1 Mes	ADMINISTRADOR	Incremento de la Rentabilidad en un 7%.
TECNOLOGÍA Y PROCESOS	Asegurar la práctica la propuesta de valor para el cliente en forma adecuada mediante procesos de elaboración, eficiente con tecnología de punta.	Asegurar el cumplimiento de normas de calidad para la fabricación de joyas en oro y plata.	Alcanzar para fines del año 2012 una eficiencia en los empleados de al menos el 80% y que este índice se incremente al 90% hasta fines del 2013 y que posteriormente se mantenga en un valor no menor al 95%.	*Capacitación de los colaboradores en normas de calidad del la elaboración de joyas	100	15 Días	ADMINISTRADOR	Alcanzar la eficiencia en los empleados en un 80% y que este índice se incremente en un 90% a fines del año 2013.
		Ampliar la infraestructura y actualizar los equipos para la fabricación de joyas en oro y plata.	Alcanzar para fines del año 2012 la adquisición de equipos de óptima calidad y tecnología	* Adquisición de los equipos y herramientas para la elaboración de joyas	4000	4 Meses	GERENCIA	Actualizar los Equipos para mejorar la fabricación de las joyas en oro y plata.
				<b>TOTAL</b>	13.010			

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

## **5.2 Plan de un modelo administrativo**

### **5.2.1 Planificación**

#### **5.2.1.1 Objetivos**

- Ofrecer esta propuesta al propietario de Joyas Armonic, para que tome conciencia de los cambios que se deben dar en su microempresa para ganar más clientes y por ende obtener los mejores ingresos económicos.
- Efectuar un seguimiento en Joyas Armonic y recordar diariamente los cambios que se deben dar para obtener un mejor nivel de crecimiento en esta microempresa.

#### **5.2.2 Factibilidad**

Es elemental que la propuesta conozca el propietario de Joyas Armonic y realice su estudio y por supuesto que se ejecute el mismo, sería una satisfacción personal como futura profesional en la carrera de Ingeniería de Empresas, pues esta sugerencia le permitirá efectuar grandes cambios en su microempresa.

#### **5.2.3 Acciones a realizar**

La responsabilidad debe ser del propietario para poner los correctivos necesarios en Joyas Armonic.

El Plan de mejoramiento le conviene analizar y ponerlo en práctica para perfeccionar su microempresa, en base a lo estudiado se debe eliminar la desorganización existente.

La propuesta que realizo está basada en el estudio de campo. Porque me interesa que se desarrolle una microempresa, con una estructuración en serio. Resulta satisfactorio el

hecho de recibir la confianza de los clientes satisfechos, partiendo de la base de mi inquietud por el orden y la planificación.

#### **5.2.4 Recursos**

La ejecución y cumplimiento de esta propuesta requiere de los recursos que se describen a continuación:

##### **5.2.4.1 Humanos**

Gerente, Secretaria, Recepcionista, Servicios Generales, Artesano Joyero, Vendedores, Contador

##### **5.2.4.2 Técnicos:** Vitrinas, material artesanal actual

#### **5.2.5 Financiamiento**

Se requiere que el propietario de Joyas Armonic, invierta económicamente en la parte logística y también en recursos humanos mediante la capacitación al personal y esto lo puede lograr con una buena planificación.

#### **5.2.6 Fecha de ejecución**

Inmediatamente, solo es cuestión de la predisposición del propietario de Joyas Armonic.

### **5.2.7 Responsables**

Principal el propietario y el resto de colaboradores de la microempresa Joyas Armonic, ya que al recurso humano hay que concienciarlo en que si trabaja con honestidad y responsabilidad su fuente de trabajo jamás desaparecerá y si se obtiene buenos réditos económicos su sueldo se le aumentará.

## **5.3 Propuesta estratégica**

### **5.3.1 Misión**

“La exposición de la misión corporativa es el primer indicador clave que proporciona a la organización su propia identidad especial, énfasis en los negocios y la ruta para su desarrollo y diferenciación de otras compañías que estén situadas de manera similar, en otras palabras proporcionar a una organización el enfoque y direccionamiento estratégico”<sup>28</sup>

Para que la misión de Joyas Armonic, refleje efectivamente el “DEBE SER” de la empresa, la propuesta observará los lineamientos anteriormente definidos, por lo cual la misión que se propone la empresa es la siguiente:

Ser una Joyería altamente eficiente, elaborando producto de alto valor agregado, a través de la capacitación, especialización de tecnología y entregando a los clientes una atención personalizada.

---

<sup>28</sup>Arthur A. Thompson, Jr, Administración estratégica, Pág. 35.

### 5.3.2 Visión

Para redefinir la visión de Joyas Armonic se han tomado en cuenta los lineamientos definidos anteriormente; con estos antecedentes, la visión que se propone para Joyas Armonic es la siguiente:

Ser reconocidos como uno de los mejores comercializadores de joyas de oro y plata a nivel local; entregando a los clientes, un producto y servicio de alta calidad, que nos hará una empresa modelo para el sector joyero del medio en el 2014.

### 5.4 Parámetros organizacionales

El Direccionamiento Estratégico es la conformación organizacional de elementos que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la empresa hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la obtención de los objetivos propuestos. Para definir estos elementos Joyas Armonic deberá utilizar dos herramientas de relacionamiento lógico:

- La matriz axiológica de principios corporativos, que establece el conjunto de valores que constituirán la vida organizacional de Joyas Armonic.
- La matriz axiológica de valores, que identifica los grupos de interés o públicos; es decir aquellas personas o instituciones, con las cuales interactúa la empresa en sus operaciones y en el logro de sus objetivos; y hacia los cuales proyectará su imagen corporativa.

Los grupos de referencia de Joyas Armonic son: El Estado ecuatoriano, la sociedad, los operarios, los proveedores, los clientes, la administración y los propietarios de la empresa; como en este comercio interactúa, las relaciones entre los diferentes actores de interés deben estar regidas por determinados valores.

### 5.4.1 Matriz axiológica de principios

Dado que la empresa interactúa, esas relaciones deben estar regidas por determinados valores; para Joyas Armonic, la matriz axiológica de principios corporativos es la siguiente:

**TABLA N°5-33**  
**MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIOS – JOYAS ARMONIC**

Principios	ACTORES						
	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	Colaborador	Socios
Remuneración justa	X	X	X			X	X
Generar buen ambiente de trabajo	X		X	X	X	X	X
Crecimiento del personal	X	X	X	X	X	X	X
Satisfacer al cliente		X		X	X		X
Trabajo en equipo				X	X	X	X
Cumplimiento tributario	X	X	X	X	X	X	X
Rentabilidad adecuada		X		X	X		X

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

### 5.4.2 Matriz Axiológica de Valores Corporativos

Dado que la empresa interactúa, esas relaciones deben estar regidas por determinados valores; Para Joyas Armonic, la matriz axiológica de principios valores es la siguiente:

**TABLA N° 5-34**  
**MATRIZ AXIOLÓGICA DE VALORES**

VALORES	ACTORES						
	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores.	Colaborador	Accionistas
Respeto	X	X	X	X	X	X	
Ética	X	X	X	X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Confidencialidad	X	X		X		X	X
Compromiso	X	X		X	X	X	X
Participación	X	X		X	X	X	X
Excelencia	X	X		X	X	X	X
Competitividad	X	X	X	X	X	X	X

**Fuente:** Encuestas

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Para Joyas Armonic, la base de su cultura organizacional la constituyen los valores y principios que observarán las personas que forman la empresa.

### **5.4.3 Valores corporativos**

La expresión de los principios y valores son la base de la cultura organizacional de Joyas Armonic y son la guía para su gestión, ésta se basa en los parámetros definidos en las matrices axiológicas de principios y valores corporativos.

**5.4.3.1 Principios:** Los principios corporativos que guiarán las acciones de Joyas Armonic son:

**Remuneración justa:** En la empresa se administrarán eficientemente las remuneraciones, definiendo un conjunto de normas y procedimientos tendientes a establecer estructuras de remuneraciones equitativas y justas.

**Clima laboral positivo:** Joyas Armonic considera que la excelencia y productividad, están directamente influenciadas por un ambiente de trabajo agradable, por eso su empeño de crear un clima laboral positivo; pues solamente así, el personal tendrá claro que todo empleado desde el gerente hasta el trabajador, pertenece al mismo equipo aunque tengan diferentes actividades y responsabilidades.

**Desarrollo y crecimiento personal:** El desarrollo de las personas involucra aspectos como: salud física, desarrollo mental, desarrollo espiritual, ámbito laboral, ámbito financiero y relaciones interpersonales; Joyas Armonic realizará todos los esfuerzos posibles para colaborar con el crecimiento de todos sus empleados.

**Satisfacer al cliente:** En la actualidad es indispensable lograr la plena "satisfacción del cliente" para ganarse un lugar en su "mente" y por ende, en el mercado meta.

**Trabajo en equipo:** Se entiende un trabajo en equipo, el lograr que un grupo de personas trabajen de manera coordinada para ejecutar un proceso; Joyas Armonic apoyará toda acción encaminada a obtener e integrar en toda la empresa un equipo de trabajo eficiente.

**Cumplimiento tributario:** Cumplir con la responsabilidad de la empresa es practicar los requerimientos tributarios, esta acción, le dará respaldo legal.

**Motivación,** será el reflejo del ambiente de trabajo en Joyas Armonic, para atender con pasión y entusiasmo a todos los socios que requieran productos crediticios.

**Comunicación,** para que el cliente conozca a detalle la oferta de productos y sus costos, y tenga claro las acciones que debe realizar en sus solicitudes y diseños para las joyas.

**Metodología y técnica,** las operaciones que se realiza en Joyas Armonic, se basan en lineamientos y metodologías especializadas.

**Puntualidad y responsabilidad,** para evaluar los pedidos, diseños solicitados, según los plazos programados y comprometidos.

**Alta calidad de servicio,** brindar a los clientes una gestión comercial y administrativa de alta calidad; que sean atendidos por personal competente, que satisfaga sus requerimientos y expectativas para que los oriente de la mejor manera posible.

**Confianza,** para que los clientes confíen en Joyas Armonic, mediante la satisfacción de cualesquier duda que ellos tengan y el manejo de sus recursos mediante la entrega de cuentas claras y oportunas.

**Transparencia,** Joyas Armonic fiel a sus principios da a conocer a sus asociados y público en general todos los requerimientos y costos, involucrados en la gestión de

comercialización, diseño de joyas; así como el cumplimiento de todas las expectativas que deba satisfacer.

**Innovación y competitividad**, para mejorar constantemente el cometido de Joyas Armonic, y ser competitivos dentro del mercado de la joyería de oro y plata, Joyas Armonic buscará que los valores y principios estén siempre alineados con el desempeño de las personas que la forman, y que éstas presentan actitudes positivas tales como:

- Compromiso con el logro de la calidad y satisfacción del cliente.
- Sentido de pertenencia y responsabilidad en sus acciones.
- Capacidad y deseo de opinar, pues saben que sus palabras son escuchadas.
- Observar una conexión directa entre su labor y los objetivos de la Organización.
- Servir de guía y orientación a sus compañeros sobre cómo deben trabajar y comportarse.
- Fortalecer la cohesión de sus miembros y proteger a la organización de amenazas externas.
- Autogobierno y autocrítica, es decir valorar cómo se están haciendo las cosas.
- Dar coherencia y alma (sentimientos) a la organización.

Como los valores para cada empresa son diferentes, su aplicación e identificación también lo son, "Los valores hacen la compañía"<sup>29</sup>, por eso es importante llevarlos a la práctica y que no sean solamente tinta en el papel; Joyas Armonic lo hará en base a implementar una comunicación interna constante e intensiva.

#### **5.4.3.2 Valores**

Los valores corporativos definidos anteriormente en la matriz axiológica de valores que observará Joyas Armonic son:

---

<sup>29</sup> Jack Haas citado por Rodrigo Fuenzalida en "VALORES ORGANIZACIONALES"

- **Respeto**, que se demostrará en la puntualidad, cumplimiento, trato y atención, que se dará a todos los grupos de interés relacionados con Joyas Armonic.
- **Ética**, todas las acciones que desarrollen los directivos y empleados de Joyas Armonic se fundamentarán en honestidad, confiabilidad, confidencialidad, responsabilidad, profesionalismo e interés social.
- **Honestidad** en todos los actos de Joyas Armonic, para mantener una relación afable a largo plazo con todos los grupos de interés, en cuanto a la actividad crediticia.
- **Confidencialidad**, por ningún motivo se revelará a terceros la información obtenida y relacionada a los clientes, sin un respaldo legal o autorización.
- **Excelencia**, para asesorar a los clientes en las mejores soluciones financieras acorde a sus requerimientos, aplicando todas las destrezas y tecnológicas disponibles, y exceder sus expectativas.
- **Competitividad**, para contribuir a que en mediano plazo, Joyas Armonic se posicione como una microempresa líder a nivel de la ciudad de Santo Domingo.

#### 5.4.3.3 Objetivos

Para la fijación de los objetivos se han considerado los resultados del análisis FODA con énfasis en la Debilidades y Amenazas de Joyas Armonic considerando la lógica del mercado, y las perspectivas financiera, cliente, proceso interno, aprendizaje y crecimiento.

#### 5.4.3.4 Perspectiva Administrativa (PA)

- Establecer un modelo administrativo en función de sus necesidades de competitividad a ser aplicado por la organización.
- Diseñar una planificación estratégica en función de las necesidades de la organización.

## **Metas**

- Aplicar El modelo administrativo en el año 2013 con indicadores de gestión administrativa.

## **Actividades**

- Definir misión, visión, metas, actividades y políticas de la organización.
- Diseñar una estructura organizacional.
- Elaborar un manual de funciones por puesto de trabajo.
- Mejorar el nivel de comunicación, para que el personal tenga conocimientos acerca de la empresa.
- Realizar sondeos de opinión entre colaboradores para conocer su identificación con Joyas Armonic.

### **5.4.3.5 Perspectiva de mercado (PM)**

Determinar los gustos y preferencias de los consumidores y potenciales comercializadores de joyas en oro y plata en la ciudad de Santo Domingo.

- Identificar las marcas de distintas procedencias que ofrecen ventas por catálogos y su proceso de comercialización.
- Reconocer el perfil del consumidor interesados en joyas de oro y plata para delimitar el grado de cobertura del mercado.

## **Metas**

- Alcanzar para fines del año 2012 que la empresa tenga un diseño de sus nuevos productos fabricados en oro y plata incorporando nuevos materiales, modelos incluidos en catálogo en un 90%.
- Lograr para fines del año 2012 la empresa tenga un conocimiento de mercado.
- Que conozca su cuota de participación y propuesta de canal de comercialización de al menos el 50% frente a las alternativas mostradas por las competencias y que este índice se incremente al 60% para fines del 2013 y que posteriormente se mantenga en un valor no menor al 70%.

## **Actividad**

- Realizar estudios de mercado, para poder identificar las fortalezas y debilidades de nuestra competencia directa.
- Proceso y tabulación de datos.

### **5.4.3.6 Perspectivas del cliente (PC)**

Incrementar la capacidad de generar ventas y fidelidad de los consumidores mediante un modelo comercial.

- Posicionar la imagen de la empresa a sus clientes potenciales, mediante una campaña de publicidad.
- Ofrecer al cliente nuevos productos fabricados en oro y plata incorporando nuevos materiales y modelos para su satisfacción.

## **Metas**

- Para fines del año del 2012 incrementar las ventas de joyas en un 18% y que esta tendencia se mantenga anualmente.
- Aumentar la participación de mercado al menos en un 10% mediante la inversión en publicidad, promociones comerciales a los clientes.
- Para fines del año 2012, lograr un aumento en la satisfacción del cliente en un 40%.

## **Actividades**

- Seguimiento y control de ventas desde las ventas y post-ventas.
- Cuñas de Radio, televisión.
- Elaboración de Banners y tríptico.
- Publicidad en prensa escrita.
- Exposición de eventos públicos.

### **5.4.3.7 Perspectiva financiera (PF)**

Determinar indicadores financieros para evaluar la gestión del Modelo aplicado.

- Estructurar los estados financieros de la Empresa.
- Optimizar los costos y gastos de la empresa, en función del plan administrativo.

## **Metas**

- Proyectar los estados financieros a 5 años, con indicadores de rentabilidad, rotación, endeudamiento, y liquidez.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 7% anual.

## **Actividades**

- Elevar la información financiera de la empresa.
- Diseñar un Plan de Cuentas para los Estados Financieros.
- Elaboración del Balance General y Estados de Resultados.
- Diseñar Estados Financieros.
- Elaborar los grados de apalancamiento financiero, operativo y total
- Políticas de gestión y utilización de recursos.

### **5.4.3.8 Perspectivas de los procesos internos**

Asegurar la práctica propuesta de valor para el cliente en forma adecuada mediante procesos de elaboración eficiente con tecnología de punta.

- Afirmar el cumplimiento de normas de calidad para la fabricación de joyas en oro y plata.
- Ampliar la infraestructura y actualizar los equipos para la fabricación de joyas en oro y plata.

## **Metas**

- Alcanzar para fines del año 2012 una eficiencia en los empleados en un 80% y que este índice se incremente al 90% hasta fines del 2013 y posteriormente se mantenga en un valor no menor al 95%.
- Adquirir al final del año 2012 equipos de óptima calidad y tecnología.

## **Actividades**

- Capacitación de los colaboradores en normas de calidad de la elaboración de joyas.

- Adquisición de los equipos y herramientas para la elaboración de joyas.

#### **5.4.3.9 Destinatarios**

Los destinatarios principales de la propuesta estratégica identificada como:

- El Estado, todos los organismos públicos de regulación de las actividades de Joyas Armonic.
- La sociedad, que comprende los habitantes de la ciudad de Santo Domingo, que es la plaza donde la empresa opera.
- Los empleados, todos los colaboradores o clientes internos que tiene la empresa, y que apoyan su operatividad.
- Los proveedores de bienes y servicios que la empresa requiere para su operatividad.
- La administración, que está constituida por los socios de la empresa.
- Los clientes, es decir las personas que compran los productos que oferta Joyas Armonic, ocasionales o frecuentes.

#### **5.4.1 Evaluación**

- Para evaluar la eficiencia del modelo administrativo, se desarrollarán encuestas para los proveedores, físicamente.
- Para incentivar la participación de la sociedad, se diseñará una encuesta que será gradual conforme las personas que visiten las instalaciones; es decir se preguntará a diferentes personas, mediante interrogaciones distintas, para adquirir un sentido real de la eficiencia del modelo administrativo y comercial.
- Para estimular la participación del recurso humano, se diseñará una encuesta que será aplicada a los colaboradores; se les preguntará, mediante interrogatorios

diferentes, para adquirir un sentido real de la eficiencia del modelo administrativo y comercial.

- La mejor medida sin embargo será los resultados que se monitorearán mediante un (P.O.A) Plan Operativo Anual al 2013.

#### **5.4.2 Estrategias para desarrollar el modelo administrativo – comercial**

Las estrategias que se implementará en Joyas Armonic son:

- Crear, desarrollar y mantener un clima de trabajo positivo.
- Capacitar al personal, constantemente, por medio de seminarios, charlas, reuniones, cursos, alianzas, convenios, para mantener un alto grado de profesionalismo en el recurso humano, y asegurar así el cumplimiento de los estándares de calidad para el trabajo, con lo que se asegurará un adecuado aprovechamiento del equipo disponible.
- Desarrollar e implementar mecanismos de organización eficientes, para incentivar la integración de todos los empleados.
- Ampliar una cultura organizacional que fomente la calidad, la colaboración, el trabajo en equipo y la puntualidad en la entrega de los contratos y pedidos.
- Mantener un ambiente de trabajo positivo, que asegure un recurso humano motivado, capacitado y comprometido; que pueda responder eficientemente a las necesidades de Joyas Armonic.
- Incorporar herramientas de tecnología de información y comunicación (TIC), que permitan mejorar la gestión comercial de la empresa, y apoyen el proceso de toma de decisiones.
- Diseñar e implementar mecanismos de comunicación interna, que permitan integrar horizontal y verticalmente a todo el personal y poder así desarrollar un sinergismo integral en la empresa.
- Definir procedimientos en el control de calidad estricto, para asegurar la excelencia de los productos.
- Determinar procesos de ventas que garanticen la captación del mercado, en base a precios bajos y condiciones de crédito flexibles.

- Tener personal de ventas adecuado y calificado, por medio de una selección de personal técnica y eficiente.
- Otorgar adecuada autonomía al personal de ventas, permitiéndole programar su trabajo y estableciendo parámetros claros de negociación.
- Definir una herramienta de monitoreo y control de la gestión de la empresa para cuantificar objetivamente su desempeño.

### **5.4.3 Políticas**

Joyas Armonic, en busca de la excelencia, competitividad y satisfacción del cliente, se basará en las siguientes políticas:

- Se ofertará productos y servicios que se puedan generar óptimamente.
- Las actividades se realizan enmarcada en la legislación que regula su actividad.
- Se velará siempre para que su recurso humano mantenga una conducta ejemplar, y tenga los conocimientos para realizar su trabajo eficientemente.
- La empresa se subordinará los intereses propios al bienestar de sus clientes y de la sociedad.

#### **5.4.3.1 Políticas relacionadas a la parte administrativa**

- Elaborar un organigrama funcional y estructural.
- En los contratos que suscriba la empresa, siempre se exigirá que el cliente abone el 50% del valor total del mismo por anticipado.
- Se utilizarán facturas, documentos o contratos para documentar de una manera clara, todos los detalles operativos, económicos y legales, referentes a los trabajos que le sean requeridos.
- Mantener un ambiente de trabajo positivo, que asegure un recurso humano motivado que pueda responder eficientemente a las necesidades de Joyas Armonic.

- Fortalecer el posicionamiento de la empresa dentro del mercado de Santo Domingo, mediante referencias de clientes y calidad de exclusiva de diseños, para llegar así a una mayor cantidad de consumidores finales.

#### **5.4.3.2 Políticas relacionadas a la parte comercial**

- Determinar procesos de ventas que garanticen la captación del mercado, en base a precios bajos y condiciones de crédito flexibles.
- Mantener una política de ventas minoristas sólo al contado hasta 400,00 dólares.
- Vender lo que la empresa dispone en inventario, o lo que con seguridad va a disponer por la producción estimada.
- Promocionar permanentemente los productos de la empresa de acuerdo al mercado.
- La gerencia será la única autorizada para establecer los precios de venta de acuerdo al mercado.
- Los precios se regirán según las listas fijadas.
- Se mantendrá un registro histórico de clientes para establecer estadísticas.
- La emisión de la factura de venta se realizará previo al despacho del pedido.
- Por ningún concepto la empresa aceptará devoluciones de producto, una vez que el cliente haya aceptado la entrega realizada.

### **5.5 Organización**

Joyas Armonicas una empresa que se dedica a la producción de joyas en filigrana en plata y oro, con materias primas complementarias como piedras preciosas y semipreciosas. De ámbito nacional funciona en Santo Domingo dedicada a la elaboración y comercialización de joyas a precios accesible y excelente calidad que busca satisfacer las necesidades y vacío que hay en el mercado para público que requiera un estándar de presentación personal para sus diversas actividades diarias, sin importar el género y estrato social.

El presente manual tiene como fin determinar la estructura de la organización, la distribución de funciones y los principios estratégicos que tendrán Joyas Armonic. Esta empresa es de tamaño pequeño pero con una visión formal y futurista, por lo tanto, con el presente manual se pretende establecer las diversas áreas, funciones y relación con los diferentes departamentos. Con la propuesta de manual se espera que se cumpla con el objetivo de llevar una adecuada organización que permita trabajar con la mejor eficiencia posible.

### 5.5.1 Logotipo y slogan de la empresa

Joyas Armonices una microempresa que ya está identificada por su logotipo, por lo que se mantendrá esta identificación ya que su diseño es vistoso y claro.

**GRÁFICO N° 5-38**  
**LOGO Y SLOGAN DE LA EMPRESA**



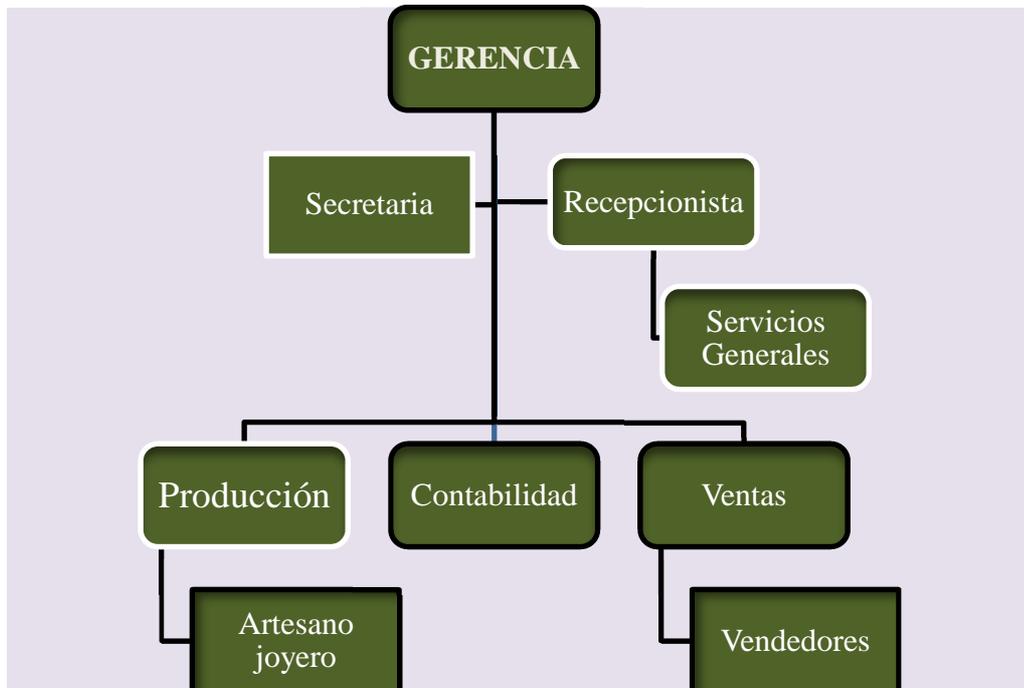
**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

### 5.5.2 Organización estructural

El Organigrama Estructural se ha diseñado para lograr el óptimo funcionamiento de Joyas Armonic, consta de 7 puestos, que en lo posterior puede variar en razón de exigencias técnicas y legales; además se tomará en cuenta el presupuesto con el que cuenta la entidad, dependiendo de las necesidades y exigencias técnicas, se conformará cada departamento que consta en el organigrama con su representante legal y número de plazas en cada uno de ellos, conforme se lo ha establecido; para la contratación del

personal de Joyas Armonic, se tomará en consideración los requisitos establecidos por la Constitución, la Ley, y el Reglamento interno de la Empresa.

**GRÁFICO N° 5-39**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL “JOYAS ARMONIC”**



**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

Joyas Armonic tendrá una estructura organizacional conformada por:

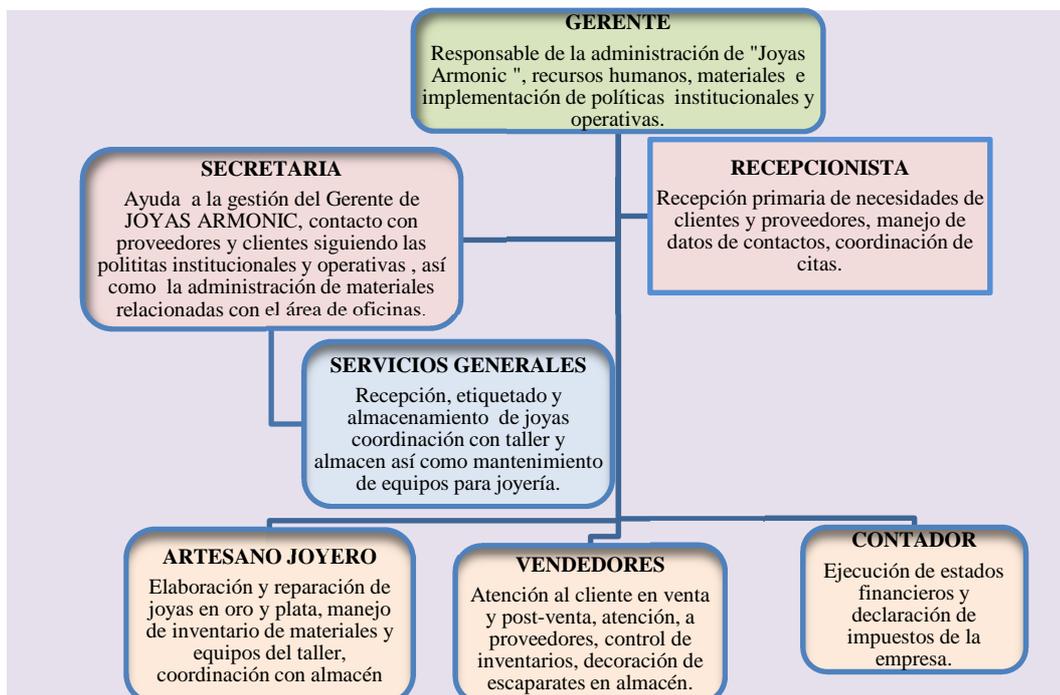
- Gerente
- Secretaria
- Recepcionista
- Servicios generales
- Departamento de Producción  
Artesano Joyero
- Departamento de contabilidad
- Departamento de Ventas
- Vendedores.

### **5.5.3 Organización funcional**

La estructura de la organización funcional, divide las unidades de modo que cada una cuente con un conjunto diferente de deberes y responsabilidades. Por lo que cada uno se ocupará de todos los productos de la empresa. Las estructuras de la organización funcional, orientan a la gente a una actividad especial, concentran la competencia del personal en formas particularmente eficaces.

En general, cuando, el trabajo de una organización se realiza mejor por medio de una tarea especializada, da buenos resultados. Pero funcionará bien solo mientras el ambiente permanezca más o menos estable. Si empieza a cambiar rápidamente, necesitando un incremento importante en el número y diversidad de los productos o servicios, por lo que se lo define muy claramente para un mejor entendimiento y aplicación en los cambios que se darán en Joyas Armonic

### GRÁFICO N° 5- 40 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

Joyas Armonic tendrá una estructura organizacional conformada por:

- 1 Gerente
- 1 Secretaria
- 1 Asistente servicios generales
- 1 Artesano Joyero
- 2 Vendedores
- 1 Contador

**TABLA N° 5-35**  
**FUNCIONES DEL PERSONAL / DESCRIPCIÓN DEL PUESTO GERENTE GENERAL**

<b>MANUAL DE PUESTO DE TRABAJO</b>		
<b>EMPRESA</b> <b>JOYAS ARMONIC</b>	<b>PUESTO:</b> <b>GERENTE GENERAL</b>	<b>NÚMERO</b> <b>1</b>
<b>I. Identificación del curso</b>		
1. Denominación del Puesto	Gerente General	
2. Departamento	Gerencia	
3. Área	Administración	
4. Cargo del Jefe Directo	Gerente General	
<b>II. Naturaleza del puesto</b>		
Experiencia en manejo de oficinas y atención a clientes en negocios relacionados con la joyería		
El gerente es el gran ejecutivo, que estando por encima de toda la empresa, manda y está al frente de la gestión de la empresa. El gerente, tiene independencia de las otras personas que le ayuden en sus tareas o en quien tenga delegadas determinadas funciones, es el que dirige la empresa.		
<b>III. Funciones y responsabilidad</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar las tareas de recepción de los requerimientos de proveedores, clientes.</li> <li>2. Registro de datos de los contactos, así también se abre base de datos de los proveedores, clientes.</li> <li>3. Realizar Contratación de personal.</li> <li>4. Programación de citas e información sobre todos los servicios que brinda <i>Joyas Armonic</i></li> <li>5. Realiza la supervisión administrativo- financiera en joyería.</li> <li>6. Responsable de planificar, dirigir y controlar todos los procesos de joyería.</li> <li>7. Supervisión del personal de Joyas Armonic (área técnico administrativa).</li> <li>8. Analizar estadísticas de la joyería para tomar decisiones.</li> <li>9. Ingreso de solicitudes de análisis, emisión de protocolos, facturación y otras tareas administrativas en trabajo conjunto del departamento financiero.</li> </ol>		
<b>IV Requisitos mínimos del puesto</b>		
<b>Formación y experiencia</b>		
<b>CONOCIMIENTO ESPECÍFICO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manejo obtener planificación y organización.</li> <li>- Relaciones Interpersonales.</li> <li>- Manejo de paquetes informáticos.</li> </ul>	
<b>FORMACIÓN PERMANENTE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones de motivación.</li> <li>- Capacitación de acuerdo a su puesto.</li> </ul>	
<b>V. Herramientas</b>		
<b>EQUIPOS</b>	Computadora Impresora	
<b>VI. Supervisor</b>		
Supervisar Ninguna	Supervisado por Gerente General	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-36**  
**FUNCIONES DEL PERSONAL / DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SECRETARÍA**

<b>MANUAL DE PUESTO DE TRABAJO</b>		
<b>EMPRESA</b> <b>JOYAS ARMONIC</b>	<b>PUESTO:</b> <b>SECRETARIA</b>	<b>NÚMERO</b> <b>2</b>
<b>I. Identificación del curso</b>		
1. Denominación del Puesto	Secretaria	
2. Departamento	Gerencia	
3. Área	Administración	
4. Cargo del Jefe Directo	Gerente General	
<b>II. Naturaleza del puesto</b>		
Experiencia en trabajo, en Gerencia y atención a proveedores, supervisor, clientes.		
La creciente complejidad de la vida empresarial, ha tenido como consecuencia que la secretaria se encargue preferentemente de asistir a su superior de manera más directa. Será ella quien confeccione los informes, memorandos; en definitiva, quien facilite el trabajo a su jefe con la debida eficacia. Por lo tanto, también debe conocer, en líneas generales, las características habituales de éste, para colaborar con él con cierto conocimiento de la materia.		
Para poder alcanzar la máxima eficacia en su trabajo y desempeñar sus funciones de forma correcta, la secretaria ha de dominar a la perfección una serie de conocimientos técnicos apropiados para el cargo que desarrollará, tales como se describen en el siguiente párrafo.		
<b>III. Funciones y responsabilidad</b>		
1. Recepción y atención al cliente 2. Coordinación de proveedores 3. Facturación de pedidos 4. Responder el teléfono 5. Reporte e informes		
<b>IV Requisitos mínimos del puesto</b>		
<b>Formación y experiencia</b>		
<b>CONOCIMIENTO ESPECÍFICO</b>	Asistencia gerencial Relaciones Interpersonales Manejo básico de paquetes informáticos	
<b>FORMACIÓN PERMANENTE</b>	Capacitaciones de atención al cliente. Capacitación de acuerdo a su puesto.	
<b>V. Herramientas</b>		
<b>EQUIPOS</b>	Computadora Impresora	
<b>VI. Supervisor</b>		
Supervisar Ninguna	Supervisado por Gerente General	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5- 37**  
**FUNCIONES DEL PERSONAL / DESCRIPCIÓN DEL PUESTO**  
**RECEPCIONISTA**

<b>MANUAL DE PUESTO DE TRABAJO</b>		
<b>EMPRESA</b> JOYAS ARMONIC	<b>PUESTO:</b> RECEPCIONISTA	<b>NÚMERO</b> 3
<b>I. Identificación del curso</b>		
1. Denominación del Puesto	Recepcionista	
2. Departamento	Administrativo	
3. Área	Administración	
4. Cargo del Jefe Directo	Secretaria	
<b>II. Naturaleza del puesto</b>		
Recibir, registrar, clasificar y distribuir la correspondencia interna y externa, así como, controlar el recurso humano que visite Joyas Armonic.		
Experiencia en trabajo en Gerencia y atención a proveedores, supervisor, clientes.		
<b>III. Funciones y responsabilidad</b>		
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contestar y efectuar llamadas telefónicas</li> <li>2. Recibir y clasificar la correspondencia externa e interna y distribuirla</li> <li>3. Elaborar cuadro diario, semanal y mensual de salida y entrada de correspondencia.</li> <li>4. Mantener actualizada la base de datos de las instituciones y personas que son clientes de Joyas Armonic: nombre de la empresa, persona contacto, dirección, teléfono, fax, correo electrónico, etc.,</li> <li>5. Administrar el centro de recursos humanos y el manual de diseño de Joyas Armonic.</li> <li>6. Apoyar a las diferentes unidades en labores secretariales</li> <li>7. Colaborar en la atención a los miembros de Consejo Directivo</li> <li>8. Atender al público en general.</li> <li>9. Otras inherentes a su cargo y que le sean asignadas.</li> </ol>		
<b>IV Requisitos mínimos del puesto</b>		
<b>Formación y experiencia</b>		
<b>CONOCIMIENTO ESPECÍFICO</b>	<b>Educación formal necesaria:</b> Secretaría Ejecutiva <b>Conocimientos necesarios:</b> Manejo del conmutador Manejo de Archivo Redacción Taquigrafía Manejo de archivo Internet <b>Habilidades y Destrezas</b> Uso de software y computadoras Uso de máquina de escribir Uso de fax Uso de fotocopidora Buen trato en la atención al público Discreción	
<b>FORMACIÓN PERMANENTE</b>	Motivación Actualización normas de limpieza	
<b>V. Herramientas</b>		
<b>EQUIPOS</b>	Computadora Impresora	
<b>VI. Supervisor</b>		
Supervisar Ninguna	Supervisado por Gerente General	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5- 38**  
**FUNCIONES DEL PERSONAL / DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SERVICIOS**  
**GENERALES**

<b>MANUAL DE PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>EMPRESA</b> JOYAS ARMONIC	<b>PUESTO:</b> SERVICIOS GENERALES
<b>NÚMERO</b> 3	
<b>I. Identificación del curso</b>	
1. Denominación del Puesto	Servicios Generales
2. Departamento	Administrativo
3. Área	Administración
4. Cargo del Jefe Directo	Secretaria
<b>II. Naturaleza del puesto</b>	
Realiza tareas de servicios en el área asignada.	
Experiencia en trabajo en Gerencia y atención a proveedores, supervisor, clientes.	
<b>III. Funciones y responsabilidad</b>	
1.- Realiza las tareas de limpieza en colaboración con el área técnica y administrativa en temas internos de la empresa. 2.- Realiza tareas de asistencia. 3.-Atiende al personal de la Institución.	
<b>IV Requisitos mínimos del puesto</b>	
<b>Formación y experiencia</b>	
<b>CONOCIMIENTO ESPECÍFICO</b>	– Limpieza y aseo – Reciclaje de material
<b>FORMACIÓN PERMANENTE</b>	Motivación Actualización normas de limpieza
<b>V. Herramientas</b>	
<b>EQUIPOS</b>	Computadora Impresora
<b>VI. Supervisor</b>	
Supervisar Ninguna	Supervisado por Gerente General

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-39**  
**FUNCIONES DEL PERSONAL / DESCRIPCIÓN DEL PUESTO ARTESANO**  
**JOYERO**

<b>MANUAL DE PUESTO DE TRABAJO</b>	
<b>EMPRESA</b> JOYAS ARMONIC	<b>PUESTO:</b> ARTESANO JOYERO
<b>NÚMERO</b> 4	
<b>I. Identificación del curso</b>	
Elaborar a partir de un dibujo los distintos elementos que componen la joya, efectuando un estudio técnico y económico del pedido del cliente. Realizar el ensamblaje y proceder a los tratamientos de superficie y acabados pertinentes a fin de que la pieza tenga una ornamentación y calidad adecuadas.	
1. Denominación del Puesto	Auxiliar de joyería
2. Departamento	Producción
3. Área	Técnica
4. Cargo del Jefe Directo	Secretaria
<b>II. Naturaleza del puesto</b>	
Joyero con experiencia en manejo de oro y plata	
<b>III. Funciones y responsabilidad</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realiza la tarea de la elaboración de joyas en oro y plata.</li> <li>2. Reparación de las joyas solicitada por el cliente por primera vez o tienen relaciones permanentes en Joyas Armonic.</li> <li>3. Manejo de inventarios de taller y materiales, además debe mantener en orden la bodega de acuerdo a la categorización de los mismos.</li> <li>4. Ingreso de solicitudes para la elaboración de joyas en oro y plata y otras tareas operativas en trabajo conjunto con el departamento de comercialización.</li> </ol>	
<b>IV Requisitos mínimos del puesto</b>	
<b>Formación y experiencia</b>	
Conocimiento específico	Manejo de joyería Trato del oro y la plata de forma técnica.
Formación permanente	Motivación Capacitación de acuerdo a su puesto
<b>V. Herramientas</b>	
Equipos	Máquinas para tratamiento de joyas
<b>VI. Supervisor</b>	
Supervisar Ninguna	Supervisado por Asistente de gerencia

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-40**  
**FUNCIONES DEL PERSONAL / DESCRIPCIÓN DEL PUESTO CONTADOR**

MANUAL DE PUESTO DE TRABAJO		
<b>EMPRESA</b> JOYAS ARMONIC	<b>PUESTO:</b> Contador	<b>NÚMERO</b> 5
<b>I. Identificación del curso</b>		
La persona que aspire a desempeñar el cargo deberá ostentar altas calidades morales y profesionales.		
1. Denominación del Puesto	Contador	
2. Departamento	Contabilidad	
3. Área	Técnica	
4. Cargo del Jefe Directo	Gerente General	
<b>II. Naturaleza del puesto</b>		
Las funciones del Contador están determinadas por las normas y código de ética establecidos para el ejercicio de la profesión.		
<b>III. Funciones y responsabilidad</b>		
1. Clasificar, registrar, analizar e interpretar la información financiera de conformidad con el plan de cuentas establecido para Fondos de Empleados. 2. Llevar los libros mayores de acuerdo con la técnica contable y los auxiliares necesarios, de conformidad con lo establecido. 3. Preparar y presentar informes sobre la situación financiera de Joyas Armonic que exijan los entes de control y mensualmente entregar al Gerente, un balance de comprobación. 4. Preparar y presentar las declaraciones tributarias del orden municipal y nacional, a los cuales el Fondo de Empleados esté obligado. 5. Preparar y certificar los estados financieros de fin de ejercicio con sus correspondientes notas, de conformidad con lo establecido en las normas vigentes. 6. Asesorar a la Gerencia y a los demás departamentos existentes en asuntos relacionados con el cargo, así como a toda la organización en materia de control interno. 7. Llevar el archivo de su dependencia en forma organizada y oportuna, con el fin de atender los requerimientos o solicitudes de información tanto internas como externas. 8. Presentar los informes que requiera la Junta Directiva, el Gerente, en temas de su competencia. 9. Asesorar a gerencia en materia crediticia, cuando sea requerido 10. Las demás que le asignen los Estatutos, reglamentos, normas que rijan en Joyas Armonic		
<b>IV Requisitos mínimos del puesto</b>		
<b>Formación y experiencia</b>		
Conocimiento específico	Manejo de programas contables actualizados	
Formación permanente	Motivación Capacitación de acuerdo a su puesto	
<b>V. Herramientas</b>		
Equipos	Computador Impresora Telefax Programa contable actualizado	
<b>VI. Supervisor</b>		
Supervisar Ninguna	Supervisado Gerencia	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-41**  
**FUNCIONES DEL PERSONAL / DESCRIPCIÓN DEL PUESTO VENDEDOR**

MANUAL DE PUESTO DE TRABAJO		
<b>EMPRESA</b> JOYAS ARMONIC	<b>PUESTO:</b> Vendedor	<b>NÚMERO</b> 6
<b>I. Identificación del curso</b>		
La persona que aspire a desempeñar el cargo deberá ostentar altas calidades morales y profesionales.		
1. Denominación del Puesto	Vendedor	
2. Departamento	Ventas	
3. Área	Servicio al cliente	
4. Cargo del Jefe Directo	Gerente General	
<b>II. Naturaleza del puesto</b>		
Experiencia en ventas, atención al cliente.		
<b>III. Funciones y responsabilidad</b>		
1. Ejecutar todo lo relacionado a ventas de artículo en almacén 2. Ordenamiento y decoración de artículos en almacén 3. Atención a clientes 4. Llevar inventario de artículos 5. Atender con proveedores 6. Ingreso de solicitudes de análisis, emisión de protocolos, facturación y otras tareas administrativas en trabajo conjunto con el departamento financiero. 7. Ingreso de todos los contactos empresariales y apertura de archivos en forma física, además debe mantener en orden el archivo de acuerdo a la categorización del registro. 8. Realizar informes de novedades.		
<b>IV Requisitos mínimos del puesto</b>		
<b>Formación y experiencia</b>		
Conocimiento específico	Atención al cliente Marketing y Ventas Manejo básico de paquetes informáticos Relaciones Interpersonales	
Formación permanente	Motivación Capacitación de acuerdo a su puesto	
<b>V. Herramientas</b>		
Equipos	Computadora Impresora	
<b>VI. Supervisor</b>		
Supervisar Ninguna	Supervisado por Jefe de Ventas	

**Fuente:** Investigación de campo

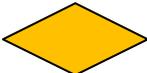
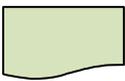
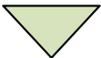
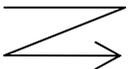
**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

#### **5.5.4 Flujograma de procesos de actividades**

Tomando en cuenta que un Flujograma es una representación gráfica de la secuencia de actividades de un proceso y que la secuencia de actividades, el Flujograma muestra lo que se realiza en cada etapa, los materiales o servicios que entran y salen del proceso, las decisiones que deben ser tomadas y las personas involucradas (en la cadena cliente/proveedor)

Y que el Flujograma hace más fácil el análisis de un proceso para la identificación de: Las entradas de proveedores; las salidas de sus clientes y de los puntos críticos del proceso. Los símbolos tienen significados específicos y se conectan por medio de flechas que indican el flujo entre los distintos pasos o etapas, los más comunes son

**TABLA N° 5-42**  
**FLUJOGRAMA DE PROCESO DE ACTIVIDADES**

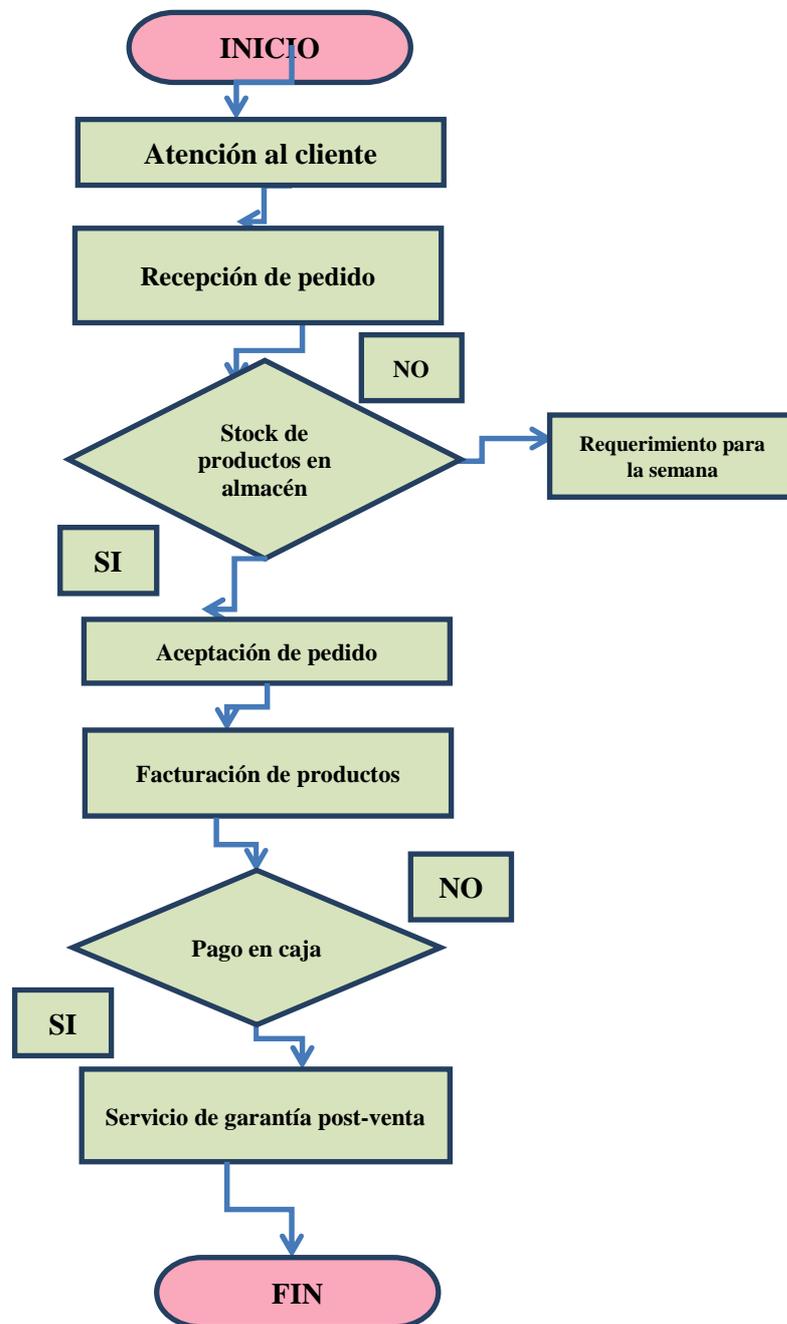
Símbolo	Descripción
	Límites del proceso (Inicio y fin)
	Proceso - Actividad
	Bloque de decisión
	Documentación
	Conexión o continuación de diagrama
	Almacenamiento controlado
	Dirección / sentido de las operaciones
	Transmisión automática de datos

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

Una vez expuesta la simbología, se realizarán los Flujograma de los procesos que se seleccionaron, especificando las actividades que actualmente se desarrollan y se establecieron en cada uno de los procesos.

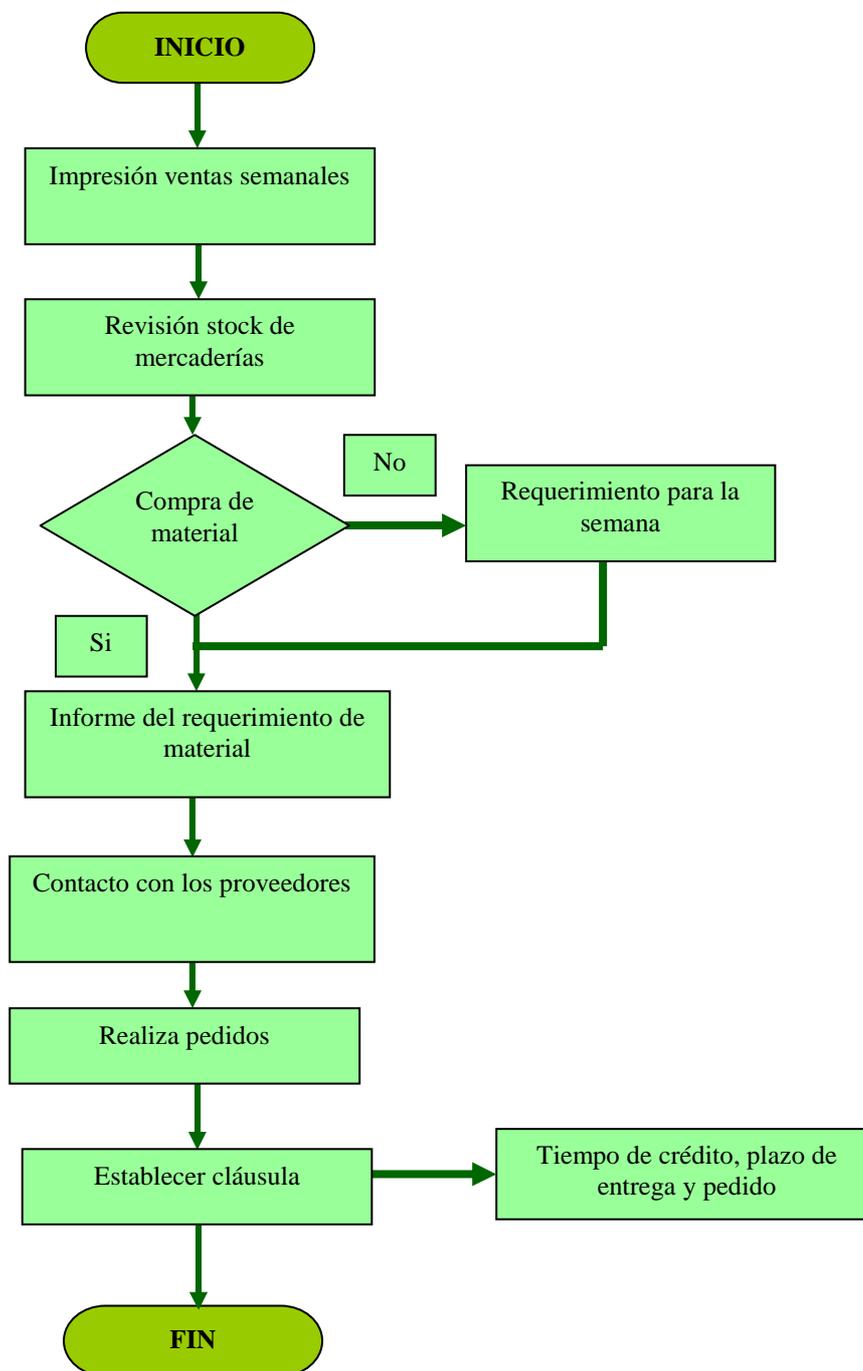
**GRÁFICO N° 5- 41**  
**FLUJOGRAMA DE PROGRAMACIÓN DE VENTAS DE MERCADERÍA**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

GRÁFICO N° 5- 42

## FLUJOGRAMA DE PROGRAMACIÓN DE COMPRAS Y ADQUISICIÓN DE MERCADERÍA



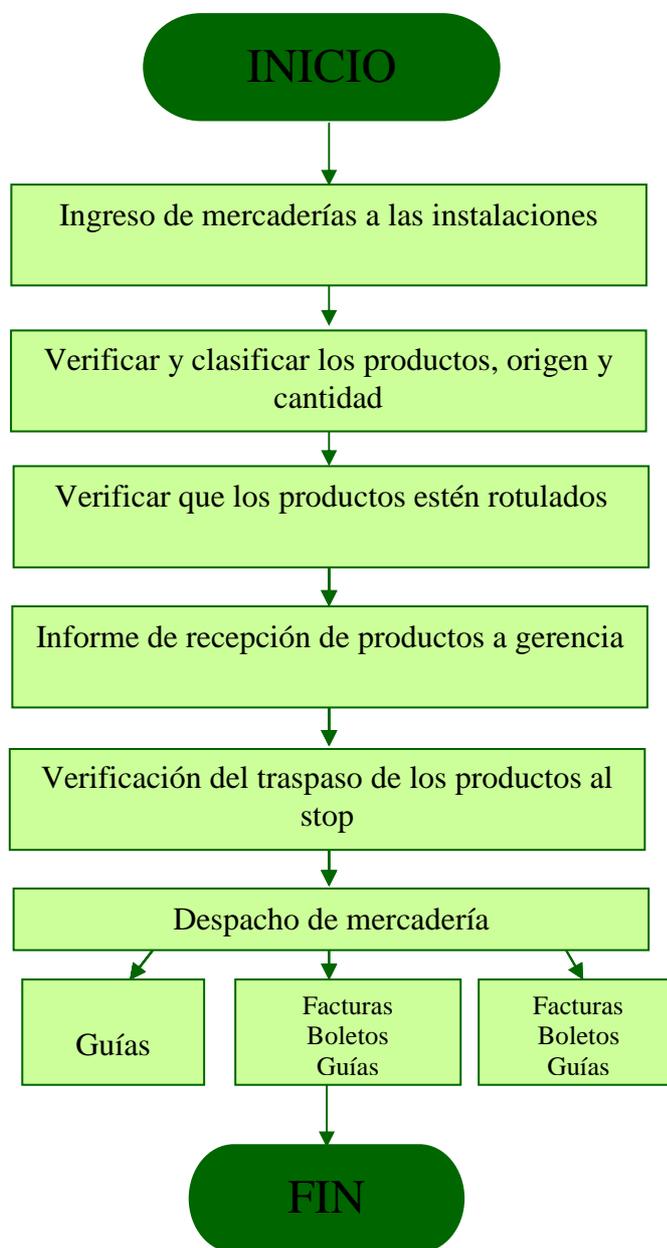
Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: Jessenia Espinoza/2012

**Las actividades implicadas en este proceso son:**

- Impresión de ventas semanales
- Verificar sistema de base de datos por sistema automático
- Revisión del stock de la mercadería
- Verificar el sistema de base de datos, tarjeta kardex
- Requerimiento de la semana
- Compra del materia
- Informe del requerimiento del material
- Contacto con los proveedores
- Realiza pedidos
- Establecer clausula
- Tiempo de entrada, plazo de entrega y pedido.

**GRÁFICON° 5- 43**  
**FLUJOGRAMA DE VERIFICACIÓN DE MERCADERÍA**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

**Las actividades implicadas en este proceso son:**

- Ingreso de mercaderías a las instalaciones Joyas Armonic
- Verificar y clasificar los productos, origen y cantidad
- Verificar que los productos este rotulados
- Verificación del traspaso de los productos al Stop
- Despacho de mercadería: al taller, al almacén, al cliente
- Al taller mediante guía
- Al almacén mediante guía, boleta y factura
- Al cliente mediante guía y factura.
- Entrega del pedido.

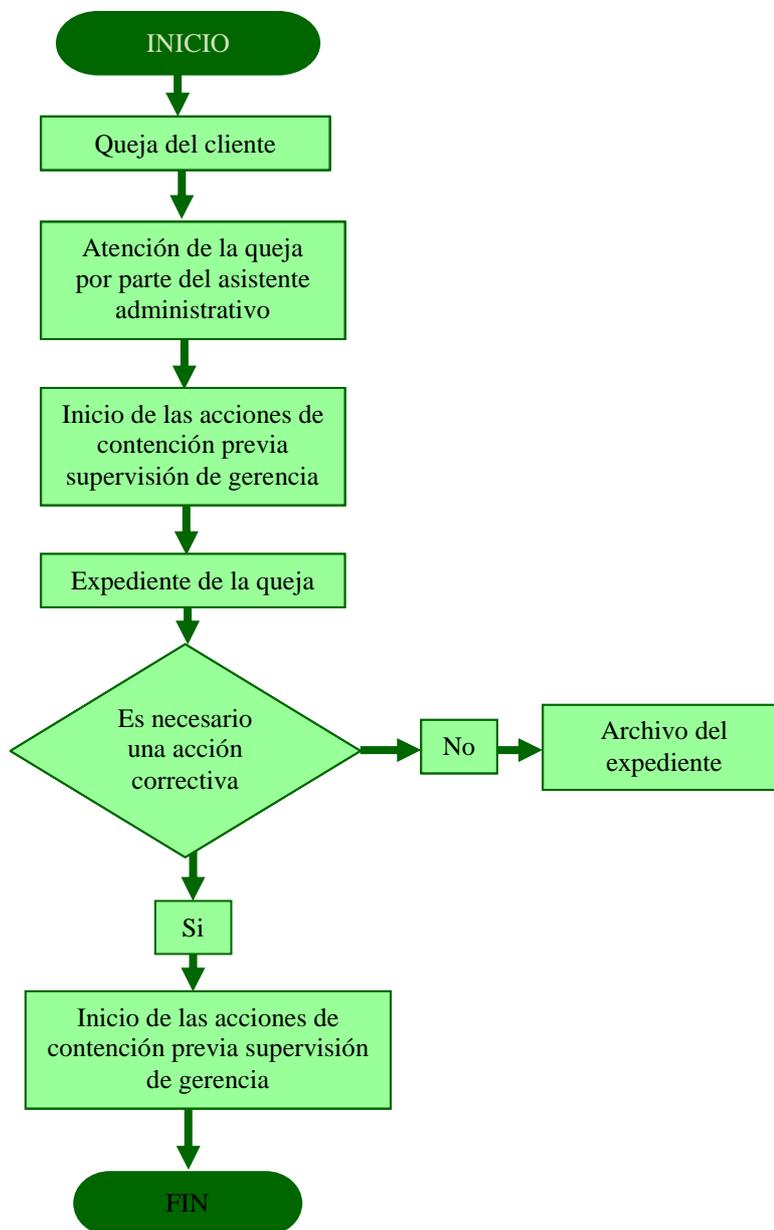
**Flujo grama de recepción y trámite de quejas de clientes**

Las actividades implicadas en este proceso son:

- Atender la queja.
- Actuar, en función de la queja: comprobar lo que explica el cliente, llamar a otros responsables, iniciar acciones de contención, dar una primera explicación al cliente, etc.
- Registrar la incidencia: nombre del cliente, fecha/hora del suceso, naturaleza de la queja, causas, intervinientes, (registrar lo que haga falta).
- Revisar: posteriormente el problema por si fuera necesario iniciar acciones correctivas.
- Archivar el expediente de la queja: Asegurarse de que la información más relevante se incorpora en la base de datos de la joyería (Para calcular indicadores).

Esquemáticamente el proceso de recepción de quejas que se utilizará en Joyas Armonic, puede representarse mediante el siguiente diagrama:

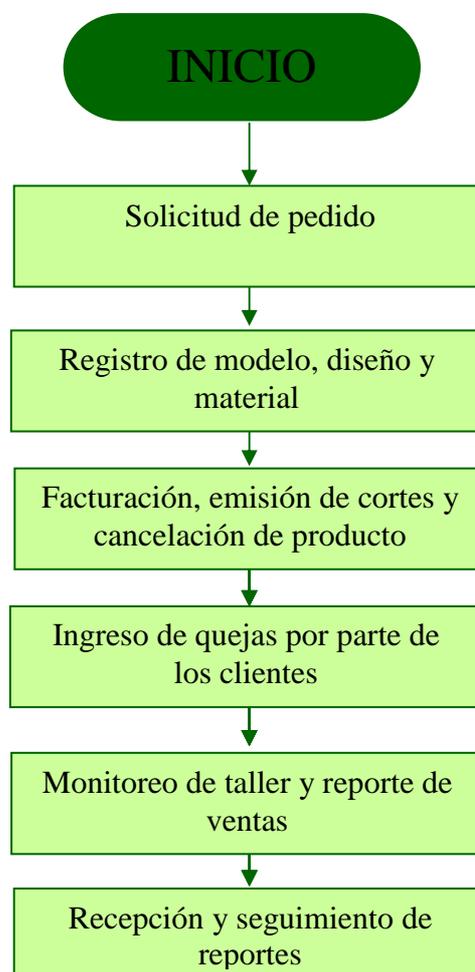
**GRÁFICO N° 5- 44**  
**FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE RECEPCIÓN DE QUEJAS**



**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

**GRÁFICO N° 5- 45**  
**FLUJO GRAMA DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL DE OPERACIONES**



**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborador por:** Jessenia Espinoza

Las principales tareas que se realiza son:

- Interactúa directamente con el cliente para la solicitud de su pedido
- Atención al Cliente respecto a variedades de modelos, diseños y materiales.
- Ingreso de nuevos clientes, facturación, emisiones de cortes y cancelaciones del producto.
- Ingreso de quejas por parte de los clientes.
- Monitoreo de trabajos de taller y generación de reporte de ventas
- Recepción y Seguimiento de Reporte

Los principales objetivos del control de operaciones son:

- Ser una herramienta de apoyo para el departamento de comercialización
- Controlar los posibles daños que se presenten en el producto, con la finalidad de garantizar el 99.9% de excelencia en la fabricación del producto.
- Ofrecer la mayor cantidad de información posible para el trabajo operativo diario y para la toma de decisiones de los diferentes niveles jerárquicos.
- Dar seguimiento a los reclamos o sugerencias de los clientes.
- Optimizar el trabajo financiero, con la finalidad de dedicar más tiempo a controles financieros propios del negocio.

## **5.6 Dirección**

### **5.6.1 Plan Operativo**

#### **5.6.1.1 Plan de acción interno**

Crear, desarrollar y mantener un clima de trabajo positivo, para lo cual se realizarán las siguientes acciones:

- Fijar niveles de remuneración justos, que cumplan las expectativas de los trabajadores, pero que permitan a la empresa establecer la autoridad para reclamar el incumplimiento del trabajo; y establecer incentivos y premios, que reconozcan la eficiencia en el trabajo, el entusiasmo, la ética y el compromiso para con la empresa.
- Capacitar al personal, para asegurar un adecuado aprovechamiento del equipo disponible.
- Desarrollar e implementar mecanismos de comunicación eficientes, para incentivar la integración de todos los empleados.

- Desarrollar una cultura organizacional que fomente: la calidad, la colaboración, el trabajo en equipo y la puntualidad en la entrega de los contratos y pedidos.

#### 5.6.1.2 Creación de un clima laboral positivo

Es evidente que un clima laboral adecuado es indispensable para que la empresa tenga éxito, por tanto Joyas Armonic establecerá parámetros a seguir para lograr un buen clima laboral, los mismos son:

- **Valores morales positivos:** Una organización con objetivos específicos orientados a conseguir resultados de manera honesta y sincera, hace que los valores organizacionales sean correctos y sus trabajadores se sientan a gusto al saber que sus funciones no atentan contra ningún comportamiento social.
- **Atmosfera relajada y productiva:** Un lugar de trabajo positivo, lucha por que sus empleados se sientan apreciados y valorados a todo momento, lo que hará que su eficiencia aumente. Actitudes y señales como el temor, dominio, acosos o intimidación, están ausentes y generalmente son organizaciones que valoran a las personas que salen de los parámetros tradicionales y que son creativas e innovadoras.
- **Compromiso con la excelencia:** Una organización con un ambiente laboral agradable se caracteriza por constantemente retar a sus empleados y les ponen metas altas, lo que hace que los trabajadores sientan que su trabajo es necesario y por ende valorado. Entonces en la medida que los empleados cumplan sus metas y objetivos, el ambiente de trabajo va a ser cada vez mejor y va a haber reconocimiento empresarial frente a su gestión.
- **Desarrollar e implementar,** mecanismos de comunicación eficientes, para incentivar la integración de todos los empleados.
- **Desarrollar una cultura organizacional que fomente:** La calidad, la colaboración, el trabajo en equipo y la puntualidad en la entrega de los contratos y pedidos.

### 5.6.1.3 Administración de remuneraciones

Con la administración de remuneraciones, Joyas Armonic se propone alcanzar los objetivos siguientes:

- Remunerar a cada colaborador de acuerdo con el cargo que ocupa.
- Recompensar adecuadamente su desempeño y dedicación.
- Atraer y retener a los mejores colaboradores para los cargos, de acuerdo con los requisitos exigidos por el puesto y/o cargo.
- Obtener de los colaboradores la aceptación de los sistemas de remuneraciones adoptados por la empresa.

Las remuneraciones que se fijarán, serán equitativas y justas, con relación a:

- Las remuneraciones con respecto a los demás cargos de la propia empresa, buscándose entonces el equilibrio interno de estas remuneraciones.
- Las remuneraciones con respecto a los mismos cargos, de otras empresas similares que funcionan en el mercado, buscándose entonces el equilibrio externo de las remuneraciones.
- El equilibrio interno se alcanzará conociendo y aplicando las técnicas de evaluación y clasificación de cargos (análisis de puestos) y el equilibrio externo se alcanza por medio de la información obtenida mediante la investigación del mercado ocupacional.

Así mismo la empresa tendrá en cuenta el aspecto legal y social, que sobre la materia esta legislada, tanto en la Constitución y las normas laborales, siendo éstas las más importantes las siguientes:

- **Obligación de la remuneración:** A nadie puede obligarse a prestar trabajo personal sin su libre consentimiento y sin la debida retribución.

- **Remuneración justa:** El colaborador tiene derecho a una remuneración justa que procure para él o su familia el bienestar material, económico y el desarrollo espiritual.
- **Remuneración Mínima Vital:** Es reajustada periódicamente por el estado, es nulo todo contrato que establezca un pago inferior.

En Joyas Armonic, se aplicará un sistema de remuneraciones en base a tres componentes:

- **Remuneración Básica.-** Es la parte del haber del colaborador que se otorga por el puesto que ocupa, la determinación es basada en la medición de diversos factores inherentes a los puestos, para determinarla se aplicará las tablas sectoriales que proporciona el Ministerio de Trabajo.
- **Otras compensaciones.-** Que son las que contempla la Ley.
- **Compensación por productividad y cumplimiento.-** Se calculará en base a los siguientes parámetros: puntualidad en la jornada de trabajo, puntualidad en la entrega de los contratos, elementos defectuosos y satisfacción del clientes; el valor máximo mensual establecido para ésta, será de USD. 50 al mes.

#### **5.6.1.4 Capacitación personal**

La capacitación es indispensable cuando el trabajador o empleado, carece del conocimiento necesario para que realice su trabajo en forma eficiente; el administrador o jefe del área notará estas deficiencias durante el transcurso de su rutina de supervisión, o durante la evaluación del desempeño si se tiene un proceso regular de evaluación.

Debe tenerse en cuenta que la capacitación puede no resolver el problema de desempeño del trabajador, cuando:

- El problema real es la falta de herramientas y equipamiento.
- Hay una estructura organizativa muy rígida que evita una buena comunicación interna.
- Existe una supervisión inadecuada.
- El trabajador no tiene las aptitudes necesarias para el empleo, y es mejor dárselo a otro empleado que gastar recursos en su capacitación.

En Joyas Armonic, la capacitación se desarrollará en base al siguiente ciclo:

**Necesidades de capacitación.-** En el caso de Joyas Armonic, de acuerdo a los resultados del estudio aplicado al personal del área productiva, gran parte del personal carece de conocimientos técnicos para la operación del equipo, por lo cual es prioritario capacitar al personal en este tema; adicionalmente durante el primer año de implementación de este plan, se capacitará al personal en computación, para poder aprovechar los recursos de tecnología de información TI, que posee la empresa.

**Preparar el programa de capacitación.-** La Gerencia y el Jefe de Producción, participará activamente en la planeación del programa de capacitación, el objetivo general de capacitación, que se determina con la evaluación de necesidades, es que el personal productivo de Joyas Armonic conozca al menos en un 95% las prestaciones de la maquinaria y equipo disponible en el área productiva, y que adquiera una capacidad similar de uso.

En base a esto se orientará la selección de:

- El contenido de la capacitación (los temas que cubrirá la capacitación)
- El enfoque de la capacitación (cómo se desarrollarán los temas), que será teórico y práctico.
- Los métodos de evaluación que se utilizarán durante o al final de la capacitación, que en este caso será en base a un examen teórico práctico.

La capacitación se dividirá en períodos alternados de capacitación formal teórica y experiencias prácticas, por cuanto esta metodología es apropiada para adiestrar al personal operativo; también porque el personal no puede ausentarse de su trabajo por un largo tiempo. Inicialmente el período de capacitación será de dos semanas (10 días laborables), y si es necesario, se extenderá una semana adicional.

**Logística de la capacitación.-** Dado que los equipos están en la empresa, la capacitación se llevará a cabo en el sitio mismo (in situ); el horario será de 5pm a 6pm, dada la distante ubicación de la planta la empresa dará a cada uno de los trabajadores dos dólares diarios para su movilización. Para facilitar la captación del trabajador, al inicio de la capacitación, se le entregará material de apoyo que le permitirá repasar conceptos fundamentales necesarios.

**Procedimientos de evaluación.-** Para evaluar la captación de los trabajadores, se realizarán pequeñas evaluaciones teóricas cada semana, además se llevará un registro personalizado de la evolución del conocimiento práctico de cada trabajador.

**Desarrollo del trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo es el alma misma de la empresa moderna, Joyas Armonic al ser una empresa que busca ser competitiva debe estructurar en su área productiva, un grupo de personas integrado, que entiendan y se comprometan con los objetivos del conjunto.

En Joyas Armonic se buscará aprovechar la fortaleza generada del hecho, que en toda situación en la que participa un equipo es posible lograr sinergia, merced a la cual la aportación total del equipo rebasa la suma de las diversas contribuciones individuales.

Para lograr implementar el equipo de trabajo en el área productiva, Joyas Armonic se basará en el modelo de las "5 c":

- **Complementariedad:** Cada empleado dominará un área determinada de la operación de la empresa, ya que todos estos conocimientos son necesarios para sacar el trabajo adelante.
- **Coordinación:** El grupo tendrá en el Gerente un líder, que logrará que todas las personas actúen de forma organizada con vista a sacar a la empresa adelante.
- **Comunicación:** Se desarrollarán los canales de comunicación necesarios, ya que el trabajo en equipo exige una comunicación abierta entre todos los empleados para poder coordinar las distintas actuaciones individuales; pues el equipo funciona como una maquinaria con diversos engranajes; todos deben funcionar a la perfección, si uno falla el equipo fracasa.
- **Confianza:** Cada persona confiará en el buen hacer del resto de sus compañeros, cada persona tratará de aportar lo mejor de sí mismo, no buscando destacar entre sus compañeros sino porque confía en que estos harán lo mismo; sabe que éste es el único modo de que el equipo pueda lograr su objetivo
- **Compromiso:** Cada miembro se comprometerá a aportar lo mejor de sí mismo, a poner todo su empeño en sacar el trabajo adelante.

La implementación del trabajo en equipo, permitirá que el personal del área productiva, no solo mejore el clima de trabajo; sino que además favorecerá a una mayor productividad y el mejoramiento de la comunicación interna.

**TABLA N° 5-43  
PLAN ANUAL DE CAPACITACIÓN**

ACTIVIDAD	ÁREA	INSTRUCTOR	DURACIÓN																																																TIEMPO	USD	RESPONSABLE	RESULTADO ESPERADO
			ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE							
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
<b>Orientación del Servicio</b>	Servicio y administración del cliente CRM	Externo	■	■			■	■																																											30 Horas	\$300	Gerente y Secretaria	Mejorar la calidad del servicio
<b>Atención al Cliente</b>	Ventas	Externo									■	■																																			40 Horas	\$200	Secretaria	Mejorar el nivel de Atención al Cliente				
<b>Creación de nuevos Diseños con Tecnología</b>	Todas las áreas	Externo													■	■							■	■																							40 Horas	\$900	Maestro Joyero	Aprovechar de una manera más eficiente las herramientas tecnológicas				
<b>Motivación y Liderazgo</b>	Todas las áreas	Externo																	■	■			■	■			■	■															30 Horas	\$400	Secretaria	Mejorar el nivel de motivación del personal								
<b>Estrategias de Ventas</b>	Todo el personal de ventas	Externo																													■				■				■								30 Horas	\$300	Secretaria	Lograr el compromiso y metas de ventas				
<b>TOTAL</b>																																																<b>US\$ 2.000</b>						

Fuente: Investigación de campo  
Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

### **5.6.1.5 Cronograma de capacitación**

## **5.7 Control**

Las empresas utilizan los procedimientos del control para asegurarse de que se está avanzando satisfactoriamente hacia sus metas y de que están usando sus recursos de manera eficiente. Esto permite garantizar a las actividades reales se ajusten a las proyectadas por medio de un monitoreo de la planificación, organización y Dirección para tomar medidas correctivas que se requieran.

### **5.7.1 Control Administrativo**

Diseñar sistemas de retroinformación, comparando los resultados con las normas establecidas a fin de determinar desviaciones y medir su grado de importancia.

Este proceso se garantiza el buen uso de los Recursos de manera eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa.

### **5.7.2 Control Financiero**

El control Financiero es muy importante, pues el dinero es fácil de medir y cuadrar, aquí se analiza y registra los ingresos y gastos que hace la empresa para obtener una base de datos que sirven a la organización a largo plazo.

La empresa deberá controlar sus recursos financieros para determinar la liquidez mediante la capacidad de convertir sus activos en dinero sin dejar a un lado las obligaciones financieras, su situación financiera que refleja su equilibrio a largo plazo en relación a su capacidad de endeudamiento, la rentabilidad el cual refleja su utilidad de forma constante a lo largo del periodo.

### **5.7.3 Control de Inventario**

Este proceso deberá contar con un computador para e debido registro de inventario de cada producto (Joyas) y herramientas con lo que cuenta la empresa, para de esta manera obtener los datos reales y estar pendiente a las necesidades que se genere para la empresa.

El control de inventario permite establecer los requerimientos y existencia de todos los productos y herramientas, encargado el Jefe de Operación con el objetivo de no tener desabastecimiento.

## **5.8 Modelo Comercial**

### **5.8.1 Plaza**

Si bien las joyas de oro y plata viene siendo altamente valorada por la versatilidad que da dicho material, Joyas Armonic cuenta con el éxito que radica en el diseño en sus productos. Considerando también que los consumidores en Santo Domingo de los Tsáchilas tienen una alta preferencia por las tendencias de moda actual en los accesorios y en los objetos de joyería, y no tanto en las tendencias étnicas, es claro que ello constituye una ventaja comparativa respecto a los demás competidores.

Joyas Armonic destaca por la elaboración “hecho a mano”, con valoración del producto bajo pedido especialmente en el mercado femenino, en el que dichos productos elaborados artesanalmente son altamente valorados, se aspira seguir creciendo regionalmente.

### **5.8.2 Canal de Distribución**

La empresa mantendrá el canal de distribución que lo ha venido realizando desde que se inició, es decir su venta irá enfocada a los distribuidores minorista y a los clientes finales.

### **5.8.3 Productos**

Los productos que ofrecen en Joyas Armonic es todo lo concerniente a Joyas de oro de 18k y plata 925 y relojes de todas las marcas dirigido a mujeres, hombre y niños.

#### **5.8.3.1 Características del Producto.**

Se fabrica Joyas en oro de 18k y Plata 925 k tanto para damas, caballeros y niños, en diseños novedosos y modernos.

- Aretes para niñas
- Aretes para mujer
- Cadenas hombre/mujer
- Anillos para hombre/mujer
- Anillos para graduación
- Anillos para compromiso
- Anillos para matrimonio
- Pulseras mujer
- Esclavas, pulseras para hombres
- Dije mujer/hombre
- Prendedores
- Relojes

Se puede observar una alta exigencia de calidad en el producto, referida especialmente diseño. En ese aspecto, es importante para el consumidor identificar a la joya con un diseñador reconocido, lo cual muchas veces definirá la compra. Además, existe una gran relación entre la joyería y la moda, debiendo ésta recoger las tendencias actuales.

### **5.8.3.2 Precio de los productos**

Los precios que mantienen Joyas Armonic, no han sufrido ninguna variación, pero cuando los precios varían se ingresa la información al sistema contable y por lo cual se procede a realizar una nueva lista de costos.

Una de las principales estrategias en ventas que debe tener Joyas Armonic, es disponer de mercadería con precios competitivos. De acuerdo con los datos obtenidos en la investigación de mercado dirigida a los clientes externos, esto ratifica la importancia de mantener precios competitivos, ya que permite conservar los clientes y además incrementar las ventas.

Para una mejor demostración se introduce precios de referencia de los ya existentes y muy aceptables por el cliente.

**CUADRO N° 5- 8  
PRECIOS DE PRODUCTOS**

Artículos – descripción – precio	Pieza – joya
<p><b>Joyas en oro:</b>  Aretes: \$80,00  Pulsera: \$330,00  Cadenas \$275,00  Piercing \$80,00  Dijes \$35,00  Anillos de compromiso desde 4 grs. \$220,00  Anillos de grado desde 5 grs. \$275,00  Anillos de matrimonio desde 6 grs. \$330</p>	
<p><b>Joyas en plata:</b>  Anillos desde \$8,00 a \$60,00  Aretes desde \$5,00 a \$40,00  Cadenas desde \$7,00 a \$300,00  Pulseras desde \$15,00 a \$80,00  dijes desde \$5,00 a \$75,00</p>	
<p><b>Joyas fusión oro y plata:</b> amalgamas, fusiones  Anillos desde \$20,00 a \$110,00  <b>dijes</b> desde \$7,00 a \$50,00</p>	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

### 5.8.3.3 Garantía

La garantía que se ofrecerá en Joyas Armonic a sus clientes en todos los productos es de un año, esto quiere decir que, toda joya vendida tendrá la opción de ser reparada

gratuitamente, en caso de que la prenda haya sufrido algún desperfecto de fabricación, más no da garantía por dar el mal uso.

#### **5.8.4 Proveedores**

Para mejorar la calidad de los productos y su variedad es importante hacer contactos con los mejores proveedores, que se comprometan a proveer mercadería con precios convenientes y para ello poder competir en el mercado con una buena joya.

#### **5.8.5 Promoción**

Se dará a conocer los diferentes productos que ofrece Joyas Armonic y que compone el mercado objetivo de la presente propuesta.

La empresa está dedicada a la comercialización de joyas, por lo tanto es importante realizar una estrategia de promoción de ventas que permita aumentar sus ingresos, por lo tanto se:

- Estimulará las ventas de los productos establecidos.
- Se atraerá nuevos mercados.
- Se ayudará en la etapa de lanzamiento del producto.
- Se dará a conocer los cambios en los productos existentes.
- Para lograr aumentar las ventas en las épocas críticas.
- Atacando a la competencia.
- De esta manera se aumentará ventas más rápidas de productos en etapa de declinación y de los que se tiene todavía mucha existencia.

## 5.8.6 Publicidad

Para captar y transmitir a los clientes la imagen de la empresa Joyas Armonic utilizará los siguientes medios publicitarios:

- Medios escritos
- Radio
- Televisión
- Banner
- Tarjetas de Presentación
- Trípticos

### 5.8.6.1 Herramientas que se utilizarán

- También se los puede distribuir en internet mediante sitios web y correos electrónicos.
- **Descuentos:** Reducción momentánea al precio regular del producto; por lo cual, los consumidores lograrán un ahorro con respecto al precio normal del producto.
- **Concursos o sorteos:** Aquellas actividad que proporcionará a los consumidores la oportunidad de ganar algo, como una joya para el mayor adquiridor, etc.
- **Recompensas por ser cliente habitual:** Descuento en la prenda adquirida de hasta un 15% u una joya de menor valor pero de buen diseño.
- **Especialidades publicitarias:** Es un artículo útil grabado con el nombre del anunciante en este caso “Joyas Armonic” y que se obsequiarán a los consumidores. Los artículos más comunes de este tipo son: plumas, calendarios, llaveros.

**TABLA N° 5-44  
GASTOS DE PUBLICIDAD**

<b>Detalle</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Valor Total</b>
Banner roll up	Unidad	10	50,00	500,00
Tarjetas de Presentación	Unidad	1000	0,04	40,00
Especialidades publicitarias	Presupuestar	Presupuestar	Presupuestar	300,00
Sorteos y concursos	Presupuestar	Presupuestar	Presupuestar	100
Hojas volantes	Unidad	1000	0,07	70,00
Anuncio Publicitario Radio	Unidad	45	31,21	800,00
Anuncio Publicitario Prensa Escrita	Unidad	45	61,80	2.000,00
Spot Publicitario en Televisión	Unidad	8	420,00	2100,00
<b>Subtotal</b>				<b>5910,00</b>
<b>Imprevistos 2%</b>				<b>90,00</b>
<b>Total</b>				<b>6000,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

## 5.9 Presupuesto comercial

**TABLA N° 5-45  
GASTOS BANNER ROLL UP**

<b>Detalle</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total Anual</b>
Banner Roll Up	10	10	50,00	500,00
<b>Subtotal</b>				<b>500,00</b>
<b>Total</b>				<b>500,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-46**  
**GASTOS DE PUBLICIDAD EN TARJETAS DE PRESENTACIÓN**

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Total Anual
Tarjetas de Presentación	Unidad	1.000	0,04	40,00
<b>Subtotal</b>				<b>40,00</b>
<b>Total</b>				<b>40,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-47**  
**GASTOS DE ESPECIALIDADES PUBLICITARIAS**

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Total Anual
Plumas	Unidades	300	0,20	60,00
Calendarios	Unidades	250	0,56	140,00
Llaveros	Unidades	300	0,33	100,00
<b>Subtotal</b>				<b>300,00</b>
<b>Total</b>				<b>300,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-48**  
**GASTOS SORTEOS Y CONCURSOS**

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Total Anual
Sorteos	10*100	10	5,00	50,00
Descuentos	VARIOS	5	10	50,00
<b>Subtotal</b>				<b>100,00</b>
<b>Total</b>				<b>100,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-49  
GASTOS HOJAS VOLANTES**

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Total Anual
Hojas Volantes	Unidad 1/2 oficio.	1.000	0,07	70,00
<b>Subtotal</b>				<b>70,00</b>
<b>Total</b>				<b>70,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-50  
GASTOS DE PUBLICIDAD EN RADIO**

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Total Anual
Cuñas de Radio	Cuña de 30"	45	17,78	800,00
<b>Subtotal</b>				<b>800,00</b>
<b>Total</b>				<b>800,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-51  
GASTOS PUBLICIDAD MEDIOS ESCRITOS**

Detalle	Unidad de Medida	Cantidad	Valor Unitario	Total Anual
Publicidad Periódico	4 col x 10 cm.	32	61,8	1977,6
<b>Subtotal</b>				<b>1977,60</b>
<b>Imprevistos 2%</b>				<b>22,40</b>
<b>Total</b>				<b>2000,00</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborado por: Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-52**  
**GASTOS SPOT PUBLICITARIO EN TV**

<b>Detalle</b>	<b>Unidad de Medida</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Valor Unitario</b>	<b>Total Anual</b>
Publicidad tv	8	8	262,50	2.100,00
<b>Subtotal</b>				<b>2.100,00</b>
<b>Total</b>				<b>2.100,00</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-53**  
**VENTAS MÍNIMA NECESARIA MENSUAL PROYECTADAS -2012**

<b>% Beneficio que se desea obtener</b>													<b>26,0%</b>
<b>Costes variables en % a repercutir</b>													<b>53,4%</b>
<b>Costes mensuales a repercutir</b>													
Concepto - mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciem	Total
Venta de aretes plata	800	1.000	500	500	800	700	400	400	400	600	800	1.000	<b>7.900</b>
Venta de cadenas plata	300	600	100	50	150	90	80	400	750	500	800	1000	<b>4.820</b>
Venta de juegos plata	800	800	200	100	300	200	170	200	200	150	200	500	<b>3.820</b>
Venta de anillos plata	300	500	500	350	500	400	400	400	500	500	600	700	<b>5.650</b>
Ventas de pulseras plata	300	350	400	100	400	200	300	400	300	250	300	500	<b>3.800</b>
Venta de dijes plata	300	500	300	400	300	300	300	350	300	400	500	700	<b>4.650</b>
Ventas de anillos grado oro	4.000	5.500	4.500	3.000	2.000	2.000	2.000	1.500	1.000	3.500	4.000	5.500	<b>38.500</b>
Ventas varias joyas oro	2.000	3.000	1.500	800	1.000	500	1500	1000	700	800	1.500	2.800	<b>17.100</b>
Venta de relojes	1.000	1.500	500	450	1.000	450	400	500	500	1000	2661,19	1.500	<b>11.461</b>
<b>Total</b>	<b>9.800</b>	<b>13.750</b>	<b>8.500</b>	<b>5.750</b>	<b>6.450</b>	<b>4.840</b>	<b>5.550</b>	<b>5.150</b>	<b>4.650</b>	<b>7.700</b>	<b>11.361</b>	<b>14.200</b>	<b>97.701</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-54**  
**VENTA MÍNIMA NECESARIA MENSUAL - 2013**

<b>% Beneficio que se desea obtener</b>		<b>26,0%</b>											
<b>Costes variables en % a repercutir</b>		<b>53,4%</b>											
<b>Costes mensuales a repercutir</b>													
Concepto - mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciem	Total
Venta de aretes plata	800	1.000	500	500	800	700	400	400	400	600	800	1.000	<b>7.900</b>
Venta de cadenas plata	500	600	100	200	150	180	80	400	750	500	800	1000	<b>5.260</b>
Venta de juegos plata	800	800	200	500	300	200	300	300	300	400	200	900	<b>5.200</b>
Venta de anillos plata	500	500	500	500	500	600	600	650	500	500	600	700	<b>6.650</b>
Ventas de pulseras plata	300	350	400	400	400	450	300	400	300	400	300	500	<b>4.500</b>
Venta de dijes plata	300	500	300	400	300	300	300	350	300	400	500	700	<b>4.650</b>
Ventas de anillos grado oro	4.000	5.500	4.500	3.000	2.000	2.000	3.000	3.000	1.000	3.500	4.000	5.500	<b>41.000</b>
Ventas varias joyas oro	1.200	3.000	1.500	1500	1.500	1500	1500	3078	1500	3000	3.000	3.287	<b>25.565</b>
Venta de relojes	1.000	1.500	500	600	1.000	1500	1500	800	800	1200	2661,19	1.500	<b>14.561</b>
<b>Total</b>	<b>9.400</b>	<b>13.750</b>	<b>8.500</b>	<b>7.600</b>	<b>6.950</b>	<b>7.430</b>	<b>7.980</b>	<b>9.378</b>	<b>5.850</b>	<b>10.500</b>	<b>12.861</b>	<b>15.088</b>	<b>115.287</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-55**  
**VENTA MÍNIMA NECESARIA MENSUAL - 2014**

<b>% Beneficio que se desea obtener</b>		<b>26,0%</b>											
<b>Costes variables en % a repercutir</b>		<b>53,4%</b>											
<b>Costes mensuales a repercutir</b>													
Concepto - mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciem	Total
Venta de aretes plata	1500	1.700	1000	900	1000	1000	600	550	500	900	1300	2.000	<b>12.950</b>
Venta de cadenas plata	800	1000	300	200	300	300	80	400	750	500	800	1000	<b>6.430</b>
Venta de juegos plata	1000	1000	500	500	400	500	300	300	300	400	200	900	<b>6.300</b>
Venta de anillos plata	1000	800	900	500	564,14	700	600	650	500	500	600	700	<b>8.014</b>
Ventas de pulseras plata	800	850	500	400	500	550	300	400	300	400	300	500	<b>5.800</b>
Venta de dijes plata	700	800	400	400	500	400	300	350	300	400	500	700	<b>5.750</b>
Ventas de anillos grado oro	6.000	6.000	4.968	3.000	3.500	2.300	3.000	3.000	1.000	3.500	4.000	5.500	<b>45.768</b>
Ventas varias joyas oro	1.500	4.000	1.500	2000	2.000	1700	1500	3078	1500	3000	3.000	3.287	<b>28.065</b>
Venta de relojes	1.400	3.000	500	800	1.300	1500	1500	800	800	1200	2661,19	1.500	<b>16.961</b>
<b>Total</b>	<b>14.700</b>	<b>19.150</b>	<b>10.568</b>	<b>8.700</b>	<b>10.064</b>	<b>8.950</b>	<b>8.180</b>	<b>9.528</b>	<b>5.950</b>	<b>10.800</b>	<b>13.361</b>	<b>16.088</b>	<b>136.039</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-56**  
**VENTA MÍNIMA NECESARIA MENSUAL - 2015**

<b>% Beneficio que se desea obtener</b>		<b>26,0%</b>											
<b>Costes variables en % a repercutir</b>		<b>53,4%</b>											
<b>Costes mensuales a repercutir</b>													
Concepto - mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciem	Total
Venta de aretes plata	2000	2.000	1000	100	1200	1000	600	550	600	1200	2000	3.000	<b>15.250</b>
Venta de cadenas plata	1000	1500	400	350	400	300	300	700	750	500	1500	2000	<b>9.700</b>
Venta de juegos plata	1500	1500	600	600	600	500	300	300	300	400	200	1000	<b>7.800</b>
Venta de anillos plata	1500	1000	1000	550	864,14	700	600	650	700	500	600	1000	<b>9.664</b>
Ventas de pulseras plata	1000	1000	650	450	600	550	300	400	400	400	300	1000	<b>7.050</b>
Venta de dijes plata	900	1000	450	450	600	400	400	400	500	600	700	1200	<b>7.600</b>
Ventas de anillos grado oro	6.200	6.500	6.068	3.000	3.500	3.300	3.167	3.500	1.500	3.500	4.000	5.500	<b>49.735</b>
Ventas varias joyas oro	3.000	4.500	1.700	2000	2.000	1700	2200,18	3078	2000	3000	3.000	3.787	<b>31.965</b>
Venta de relojes	1.500	3.500	700	800	1.300	1500	1800	1500	1700	1800	2661,19	3.000	<b>21.761</b>
<b>Total</b>	<b>18.600</b>	<b>22.500</b>	<b>12.568</b>	<b>8.300</b>	<b>11.064</b>	<b>9.950</b>	<b>9.667</b>	<b>11.078</b>	<b>8.450</b>	<b>11.900</b>	<b>14.961</b>	<b>21.487</b>	<b>160.526</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 5-57**  
**VENTA MÍNIMA NECESARIA MENSUAL - 2016**

<b>% Beneficio que se desea obtener</b>		<b>26,0%</b>											
<b>Costes variables en % a repercutir</b>		<b>53,4%</b>											
<b>Costes mensuales a repercutir</b>													
Concepto - mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septie	Octubre	Noviem	Diciem	Total
Venta de aretes plata	2500	2.500	1000	250	1500	1000	700	800	700	1500	2000	3.000	<b>17.450</b>
Venta de cadenas plata	1200	1700	400	450	600	400	400	800	800	800	1500	2000	<b>11.050</b>
Venta de juegos plata	1700	1800	600	700	800	500	400	400	400	500	200	1000	<b>9.000</b>
Venta de anillos plata	1700	1600	1000	600	964,14	700	800	750	800	700	600	1000	<b>11.214</b>
Ventas de pulseras plata	1300	1400	650	650	700	550	400	500	500	500	300	1000	<b>8.450</b>
Venta de dijes plata	1200	1200	450	600	700	600	500	500	600	700	700	1400	<b>9.150</b>
Ventas de anillos grado oro	7.000	6.500	6.068	3.500	3.500	3.500	4.167	3.800	2.000	3.293	5.500	6.540	<b>55.368</b>
Ventas varias joyas oro	4.000	4.500	1.700	2500	2.000	1800	2000	4078	2500	3999	6.000	5.500	<b>40.577</b>
Venta de relojes	1.700	3.500	700	800	1.500	1900	1900	1700	1800	3000	3661,19	5.000	<b>27.161</b>
<b>Total</b>	<b>22.300</b>	<b>24.700</b>	<b>12.568</b>	<b>10.050</b>	<b>12.264</b>	<b>10.950</b>	<b>11.267</b>	<b>13.328</b>	<b>10.100</b>	<b>14.992</b>	<b>20.461</b>	<b>26.440</b>	<b>189.420</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

En estos cuadros se proyecta las ventas mínimas en dólares que se deben realizar cada mes y por año, según lo presupuestado en el Estado de Resultados Proyectado así como la Planificación Estratégica de la Empresa, esta será una política de ventas para los colaboradores.

## CAPÍTULO VI

### ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero permite analizar en términos monetarios la propuesta de reorganización y mejoramiento para Joyas Armonic; para desarrollarlo se ha sistematizado y expresado en términos monetarios la información obtenida en el balance situacional, y los planteamientos de la propuesta estratégica; y en base a esta información se han establecido: las necesidades de inversión inicial, los flujos de efectivo y el valor residual después del tiempo considerado como horizonte de análisis, que es de cinco años, y por último se ha determinado la viabilidad de implementar la propuesta.

#### **6.1 Inversión Inicial**

La inversión inicial requerida para implementar la propuesta diseñada para Joyas Armonic, estará conformada por los requerimientos adicionales de: activos tangibles, gastos de gestión estratégica y capital de trabajo.

##### **a) Inversiones materiales**

Como se establece en la propuesta, y ya que la empresa cuenta con la infraestructura y equipamiento adecuados, no se requiere realizar ningún tipo de inversión en activos materiales.

##### **b) Gastos de gestión estratégica**

Son las inversiones realizadas sobre servicios o derechos adquiridos, entre los que se encuentran comprendidos: gastos de organización, patentes y licencias, capacitación, software y sistemas de información, etc. Conforme lo establecen las NIIF, este rubro ya no es amortizable, sino que se carga directamente al gasto.

En el caso de la propuesta y conforme a las metas planteadas desde las diversas perspectivas, que se detallan en el Capítulo V, la inversión requerida en gastos estratégicos, está dada por: los gastos de promoción y publicidad, la capacitación requerida por el personal, y, el sistema de gestión contable de la empresa.

#### **c) Estado de Situación**

Es un informe financiero que se efectúa cuando se inicia la actividad comercial, ya que hay movimiento financiero, generando constante movimiento al valor inicial de las cuentas que participan en cada transacción.

Se compone de cuentas de activo, pasivo y patrimonio lo que permitirá ver la situación financiera del estudio.

#### **d) Estado de Resultados**

“El Estado de Resultados, es el instrumento que utiliza la administración de la empresa para reportar las operaciones efectuadas durante el periodo contable. De esta manera la utilidad (pérdida) se obtiene restando los gastos y/o pérdidas a los ingresos y/o ganancias.

Es el resultado de las actividades de una empresa cada cierto periodo contable mostrando sus movimientos y es ahí cuando los expertos analizan dando un criterio si la empresa está progresando o no y a su vez tomar mejores decisiones para mantener la empresa en le mercado competitivo.

## 6.1.1 Balance general

## TABLA N° 6- 58

**JOYAS ARMONIC**  
**BALANCE GENERAL**  
**AL 31 DICIEMBRE DEL 2011**

<b>1</b>	<b>ACTIVOS</b>		
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVOS CORRIENTES</b>		<b>33.392,64</b>
1.1.01.	Caja		
1.1.02.	Caja chica		
1.1.03.	Bancos		
1.1.03.01	Banco del Pichincha	10.381,23	
1.1.04.	Inversiones financieras		
1.1.04.04	Cuentas por Cobrar	6.982,45	
1.1.04.05	Inventario de Mercadería	16.028,96	
<b>1.2.</b>	<b>ACTIVOS FIJOS</b>		<b>2.650,06</b>
1.2.01	Terrenos No Depreciables		
1.2.06	Equipos De Computo	620,00	
1.2.07	Deprec. Acum. Equipo Comput	-206,65	
1.2.08	Muebles de Oficina	3.087,10	
1.2.09	Deprec. Acum. Muebles De Oficina	-850,39	
<b>2</b>	<b>PASIVOS</b>		
<b>2.1.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>		<b>13.954,59</b>
2.1.02.	Cuentas por pagar		
2.1.02.01	Proveedores por pagar	4.381,13	
2.1.03.02	Préstamo pichincha	9.573,46	
<b>3</b>	<b>CAPITAL</b>		
<b>3.1.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>		<b>22.088,11</b>
3.1.01	Capital neto	556,27	
3.1.02	Utilidad del ejercicio anterior	0,00	
3.1.03	Utilidad del ejercicio	21.531,84	
	<b>SUMAN IGUALES</b>		<b>36.042,70    36.042,70</b>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborador por:** Jessenia Espinoza/2012

### **6.1.2 Presupuesto de ingresos**

Para determinar los ingresos adicionales, que se generarán con la implementación de la propuesta estratégica se ha considerado que la empresa alcanzará los objetivos financieros propuestos, y que por tanto logrará incrementar los ingresos operativos en al menos 18% anual, y mantendrá esa tendencia permanentemente; el incremento será neto corregido por la inflación del período.

Partiendo como base del estado de resultados de Joyas Armonic del año 2011 disponible, se tiene:

TABLA N° 6- 59

## 6.1.3 Estado de resultados

<b>JOYAS ARMONIC</b>		
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>		
<b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DICIEMBRE DEL 2011</b>		
<b>4.</b>	<b>INGRESOS</b>	
<b>4.1.</b>	<b>Ingresos de Operación</b>	<b>82.797,62</b>
4.1.03	Ingresos por Ventas Tarifa 12%	82.797,62
4.1.04	Ingresos por Ventas Tarifa 0%	-
<b>5.</b>	<b>COSTOS Y GASTOS</b>	
<b>5.1.</b>	<b>COSTOS</b>	<b>(44.186,71)</b>
5.1.01.01	Costo de Ventas	(44.186,71)
<b>6.</b>	<b>GASTOS</b>	
<b>6.1.</b>	<b>Gastos de Administración</b>	<b>(14.138,99)</b>
6.1.01	Sueldos y Salarios	4.920,00
6.1.02	Aportes I.E.S.S. Patronal 12.15%	349,92
6.1.03	Décimo Tercero	240,00
6.1.04	Décimo Cuarto	240,00
6.1.05	Fondos de Reserva	240,00
6.1.06	Agua Purificada	29,50
6.1.07	Gastos bancarios	12,90
6.1.08	Útiles y Suministros de Oficina	29,47
6.1.09	Servicios Contables	120,00
6.1.10	Gasto arriendo	7.440,00
6.1.11	Internet	277,20
6.1.12	Seguridad	240,00
6.1.13	Suministros y Materiales	
<b>6.2.</b>	<b>Gastos de Operación</b>	<b>(2.806,08)</b>
6.2.01	Teléfono	290,07
6.2.02	Telefonía Celular	650,47
6.2.09	Mantenimiento de equipos	130,00
6.2.11	Gastos legales	100,00
6.2.12	Mantenimiento de oficina	290,73
6.2.13	Gastos de Representación	15,09
6.2.14	Gastos de ventas	678,00
6.2.15	Mantenimiento de edificio	50,64
6.2.16	Uniformes	139,12
6.2.17	Servicio de Hospedaje	392,33
6.2.21	IVA que se carga al gasto	69,63
<b>6.3.</b>	<b>Gastos Financieros</b>	<b>(134,00)</b>
6.3.03	Intereses	134,00
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		<b>21.531,84</b>

Fuente: Investigación de campo

Elaborador por: Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 6-60**  
**ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS - JOYAS ARMONIC**

TASA DE INFLACIÓN : 5,42%

	AÑO BASE		AÑO 2012		AÑO 2013		AÑO 2014		AÑO 2015		AÑO 2016	
<b>VENTAS</b>	82.797,62	18%		97.701,19	18.%	115.287,41	18%	136.039,14	18%	160.526,18	18%	189.420,90
JOYAS	82.797,62											
<b>COSTO DE VENTA</b>	44.186,71	48%		46.896,57		55.337,95		65.298,79		77.052,57		90.922,03
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	38.610,91			50.804,62		59.949,45		70.740,35		83.473,62		98.498,87
<b>COSTOS FIJOS</b>	17.079,07			26.755,57		28.711,17		30.325,55		32.086,35		34.060,45
<b>Gastos Administrativos</b>	14.138,99			14.933,25		15.771,42		16.684,46		17.705,92		18.900,59
Sueldos Administrativos y Operativos		4.920,00	5.186,66		5.467,78		5.764,13		6.076,55		6.405,90	
Aporte Seguridad Social		349,92	368,89		388,88		409,96		432,18		455,60	
Beneficios Sociales (Incluye Fondos de Reserva)		720,00	759,02		800,16		843,53		889,25		937,45	
Agua purificada		29,50	31,10		62,25		124,56		249,17		498,40	
Gastos bancarios		12,90	13,60		13,65		13,71		13,76		13,82	
Útiles y suministros de oficina		29,47	58,99		62,19		65,55		69,09		72,82	
Servicios Contables		120,00	126,50		133,36		140,59		148,21		156,24	
Internet		277,20	292,22		308,06		324,76		342,36		360,92	
Seguridad		240,00	253,01		266,72		281,18		296,42		312,48	
Gastos de Arriendo		7.440,00	7.843,25		8.268,35		8.716,50		9.188,93		9.686,97	
<b>Gastos de Operación</b>	2.806,08			10.324,39		10.883,97		11.473,89		12.095,77		12.751,36
Teléfono		290,07	305,79		322,37		339,84		358,26		377,67	
Telefonía Celular		650,47	685,73		722,89		762,07		803,38		846,92	
Mantenimientos de Equipo		130,00	137,05		144,47		152,30		160,56		169,26	
Gastos Legales		100,00	105,42		111,13		117,16		123,51		130,20	
Mantenimiento de Oficina		290,73	306,49		323,10		340,61		359,07		378,53	
Gastos de Representación		15,09	96,88		102,13		107,66		113,50		119,65	
Gastos de Ventas		678,00	8.000,00		8.433,60		8.890,70		9.372,58		9.880,57	
Mantenimiento de Edificio		50,64	53,38		56,28		59,33		62,54		65,93	
Uniformes		139,12	146,66		154,61		162,99		171,82		181,14	
Servicios de Hospedaje		392,33	413,59		436,01		459,64		484,56		510,82	
IVA que se carga al gasto		69,63	73,40		77,38		81,58		86,00		90,66	
<b>Gastos Financieros</b>	134,00		142,04		150,56		159,60		169,17		179,32	
Gasto Interés		134,00		1.497,93		2.055,78		2.167,20		2.284,67		2.408,49
Impuestos												
<b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>		21.531,84		24.049,05		31.238,28		40.414,80		51.387,26		64.438,42
Impuestos TRABAJADORES 15%						4.685,74		6.062,22		7.708,09		9.665,76
Utilidad antes de Impuesto a la Renta						26.552,54		34.352,58		43.679,17		54.772,65
Impuesto a la Renta 22%						5.841,56		7.557,57		9.609,42		12.049,98
<b>Utilidad Neta</b>						20.710,98		26.795,01		34.069,75		42.722,67
Margen de rentabilidad		26,01		24,61		27,10		29,71		32,01		34,02

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012



**TABLA N° 6-61  
BALANCE GENERAL PROYECTADO**

Joyas Armonic										
Balance General Proyectado										
5,53%		AÑO BASE 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016			
CÓDIGO										
<b>1.</b>	<b>ACTIVO</b>									
<b>1.1.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>33.392,64</b>	<b>39.642,44</b>	<b>66.365,34</b>	<b>96.071,96</b>	<b>127.745,44</b>	<b>158.092,01</b>			
1.1.1.1	Caja Chica		500,00	527,10	555,67	585,79	617,54			
1.1.1.1.01	Bancos	10.381,23	10.943,89	11.537,05	12.162,36	12.821,56	13.516,49			
	Inversiones Temporales			20.000,00	40.000,00	60.000,00	80.000,00			
1.1.1.1.03	<b>CUENTAS POR COBRAR</b>									
1.1.2	Cuentas por Cobrar Clientes	6.982,45	7.360,90	7.739,35	8.138,31	8.557,78	9.021,61			
1.1.2.01	<b>INVENTARIOS</b>									
	Inventario de Mercadería 20%	16.028,96	20.837,65	27.088,94	35.215,63	45.780,31	54.936,38			
1.1.3.1.02	<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>2.650,06</b>	<b>20.593,02</b>	<b>19.535,98</b>	<b>22.191,75</b>	<b>21.676,40</b>	<b>23.161,05</b>			
<b>1.2</b>	Equipos de Computo	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00	620,00			
<b>1.2.1.</b>	Deprec. Acum. Equipo de comp.	206,65	413,30	619,95	206,65	413,30	619,95			
	Maquinaria y herramientas		20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00			
	depreciación maquinaria		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00			
1.2.1.01	Muebles de Oficina	3.087,10	3.087,10	3.087,10	3.087,10	3.087,10	3.087,10			
1.2.1.02	Deprec. Acum. Muebles de Oficina	850,39	1.700,78	2.551,17	308,70	617,40	926,10			
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>36.042,70</b>	<b>60.235,46</b>	<b>85.901,32</b>	<b>118.263,71</b>	<b>149.421,84</b>	<b>181.253,06</b>			
	<b>PASIVO</b>				<b>620,00</b>	<b>620,00</b>	<b>620,00</b>			
<b>2.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>13.954,59</b>	<b>9.404,59</b>	<b>15.396,22</b>	<b>18.752,60</b>	<b>22.728,52</b>	<b>27.420,03</b>			
	<b>CUENTAS POR PAGAR</b>									
	Cuentas por Pagar Proveedores	4.381,13	4.618,59	4.868,91	5.132,81	5.411,01	5.704,28			
<b>2.1</b>	Préstamo Banco Pichincha	9.573,46	4.786,00							
	Pago de impuestos	0,00	0,00	10.527,30	13.619,79	17.317,51	21.715,75			
2.1.8.03	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>13.954,59</b>	<b>9.404,59</b>	<b>15.396,22</b>	<b>18.752,60</b>	<b>22.728,52</b>	<b>27.420,03</b>			
<b>3.</b>	<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>22.088,11</b>	<b>50.830,87</b>	<b>70.505,11</b>	<b>99.511,11</b>	<b>126.693,32</b>	<b>153.833,03</b>			
	Capital Neto	556,27	26.781,82	45.745,08	72.005,12	85.828,56	93.458,26			
	Utilidad del Ejercicio	21.531,84	24.049,05	20.710,98	26.795,01	34.069,8	42.722,67			
	Utilidad del Ejercicio Anterior	0,00		4.049,05	710,98	6.795,01	1.7652,1			
3.1.01	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>22.088,11</b>	<b>50.830,87</b>	<b>70.505,11</b>	<b>99.511,11</b>	<b>126.693,32</b>	<b>153.833,03</b>			
<b>3.2</b>	<b>SUMA DE PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>36.042,70</b>	<b>60.235,46</b>	<b>85.901,32</b>	<b>118.263,71</b>	<b>149.421,84</b>	<b>181.253,06</b>			

Fuente: Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012 En el Balance General, se detalla los activos, pasivos y patrimonio de la Empresa Joyas “Armonic” para lo cual se pronostica un incremento de \$36.042,70 a \$181.253,06 durante los cinco años según las proyecciones, para esto la empresa debe tener un alto índice de ventas y cuidar la liquidez y generar una rentabilidad adecuada para un posicionamiento adecuado y generación de valor de mercado.

		<b>TABLA N° 6-62</b> <b>ÍNDICES FINANCIEROS - INDICADORES DE LIQUIDEZ</b> Joyas Armonic <b>Indicadores de liquidez</b>
<b>LIQUIDEZ</b>	$\frac{\text{ActivoCorriente}}{\text{PasivoCorriente}} = \frac{33.392,64}{13.954,59} = 2,39$	Joyas Armonic tiene un excedente de 2,39 centavos luego de asumir sus deudas acorto plazo.
<b>PRUEBA ACIDA</b>	$\frac{\text{ActivoCorriente} - \text{Inventario}}{\text{PasivoCorriente}} = \frac{17.363,68}{13.954,54} = 1,24$	Notamos que a pesar de ser una empresa comercializadora de joyas tenemos un monto elevado en los inventarios, de 1,24 por ende alcanzamos a cubrir nuestras deudas a corto plazo
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	$\frac{\text{ActivoCorriente} - \text{PasivoCorriente}}{\text{PasivoCorriente}} = \frac{33.392,64}{13.954,59} = 19.438,05$	La empresa contará con un capital de trabajo de 19.438,05 para llevar cabo sus operaciones en un corto plazo.
<b>AUTONOMÍA</b>	$\frac{\text{PatrimonioNeto}}{\text{Activo Total}} = \frac{22.088,11}{36.042,70} = 61\%$	La empresa con sus recursos propios ha contribuido en un 61% para sus activos

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 6 -63**  
**ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO**



Joyas Armonic  
**Indicadores de endeudamiento**

<p><b>ENDEUDAMIENTO</b></p> $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}} = \frac{13.954,59}{36.042,70} = 39\%$	<p>Respecto al total de activos de la empresa el 39% corresponde a capital externo y/o terceros.</p>
<p><b>ENDEUDAMIENTO CORTO PLAZO</b></p> $\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio Neto}} = \frac{13.954,59}{22.088,11} = 63\%$	<p>La participación del activo corriente sobre el patrimonio es del 63%</p>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012



**TABLA N° 6-64**  
**INDICADORES DE RENTABILIDAD**

Joyas Armonic Indicadores de rentabilidad	
<p><b>RENTABILIDAD FINANCIERA</b></p> $\frac{Utilidad\ Neta}{Patrimonio\ Neto} = \frac{21.531,84}{22.042,70} = 98\%$	<p>El patrimonio del propietario de Joyas Armonic aporta en un 98% para la generación de sus ventas</p>
<p><b>RENTABILIDADECONÓMICA</b></p> $\frac{Utilidad\ Neta}{Activo\ Total} = \frac{21531,84}{16.042,70} = 59,74\%$	<p>Los activos totales aportan en un 59,74% para la generación de utilidad neta, lo cual se traduce en uso eficiente de sus activos.</p>
<p><b>RENTABILIDAD DE CAPITAL</b></p> $\frac{Utilidad\ Neta}{Capital\ Social} = \frac{21531,84}{22088,11} = 97,48\%$	<p>El propietario de Joyas Armonic contribuye en un 97,48% para la consecución de su utilidad neta, por lo que el propietario tiene una participación importante.</p>
<p><b>RENTABILIDAD DE VENTAS</b></p> $\frac{Utilidad\ Neta}{Ventas\ Netas} = \frac{21531,84}{82797,62} = 26,01\%$	<p>Las ventas netas tienen una participación del 26,01% para la obtención de la utilidad neta.</p>

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 6-65  
INDICADORES DE ROTACIÓN**

		Joyas Armonic <b>Indicadores de rotación</b>
<b>ROTACIÓN ACTIVOS</b>  $\frac{VentasNetas}{ActivoTotal} = \frac{82797,62}{36.042,70} = 2,30$	La empresa tiene una rotación de sus activos de 2,30 veces durante el año.	
<b>ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS</b>  $\frac{VentasNetas}{ActivosFijos} = \frac{82797,62}{2650,06} = 31,24$	La empresa tiene una rotación de sus activos fijos de 31,24 veces durante el año.	

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

TABLA N° 6-66



### Análisis de sensibilidad para toma de decisiones

#### CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{\frac{\text{Ventas Totales}}{\text{Costos Variables Totales}}}$$

$$Q = \frac{26.755,57}{\frac{46.896,57}{97.701,19}} = 51.453,02$$

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

VENTAS	51.453,02
(-) COSTO PRODUCTIVO	24.697,45
(=) UTILIDAD BRUTA	26.755,57
(-) COSTOS FIJOS	26.755,57
UTILIDAD NETA	0,00

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/2012

**TABLA N° 6-67**  
**INDICADORES FINANCIEROS PROYECTADOS**

 <b>Joyas Armonic</b> <b>Indicadores financieros proyectados</b>						
<b>Indicador</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>	<b>Año 6</b>
Liquidez	2.39	4.22	4.31	5.12	5.62	5.77
Prueba acida	1.24	1.99	2.55	3.25	3.61	3.76
Fondo de maniobra	19438.05	30237.85	50969.13	77319.36	105016.92	130671.98
Autonomía	0.61	0.84	0.82	0.84	0.85	0.85
Endeudamiento	0.39	0.16	0.18	0.16	0.15	0.15
Endeudamiento acorto plazo	0.63	0.19	0.22	0.19	0.18	0.18
Rentabilidad financiera	97.48	47.31	44.31	40.61	40.56	41.89
Rentabilidad económica	59.74	39.93	36.37	34.17	34.39	35.55
Rentabilidad capital	97.48	47.31	44.31	40.61	40.56	41.89
Rentabilidad de ventas	26.01	24.61	27.10	29.71	32.01	34.02
Rotación activos	2.30	1.62	1.34	1.15	1.07	1.05
Rotación activos fijos	31.24	4.74	5.90	6.13	7.41	8.18

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** Jessenia Espinoza/201



## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1. Conclusiones

- El no utilizar una estructura organizacional, direccionamiento estratégico ha ocasionado que la empresa no posea una visión, misión, principios y valores propios, lo que ocasiona que el personal desconozca los mismos.
- De acuerdo al análisis FODA, se logró determinar las amenazas y debilidades de la empresa, por tal motivo se deben establecer y mejorar sus procesos.
- La falta de un plan continuo de capacitación para los empleados, afecta directamente a su productividad, situación que se ve reflejada en el desconocimiento de ciertos procesos, por ende la atención en ciertos servicios al cliente es deficiente.
- Se determina que el rango de ingresos del público es considerable y que la mitad de las personas consultadas adquiere ocasionalmente artículos de joyería, con una marcada inclinación a la adquisición de joyas de oro en 18 quilates seguido por las joyas de plata de 925 quilates, con una tendencia a la adquisición de anillos y aretes.
- Los potenciales clientes requieren básicamente servicios adicionales como avisos de promociones y la opción de diseños personalizados.
- Los indicadores en conjunto muestran que la propuesta para mejorar y reorganizar Joyas Armonic es un proyecto rentable.

## 7.2 Recomendaciones

- Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, será sumamente importante que todos los empleados conozcan la misión, visión y objetivos organizacionales de la empresa, de tal manera que contribuyan a la consecución de un fin común.
- Desarrollar las estrategias propuestas, a fin de optimizar las actividades de la empresa.
- Poner en marcha el plan de capacitación propuesto, a fin de que el personal de la empresa sea debidamente entrenado y capacitado, de tal manera que su productividad se vea reflejada en la calidad de los servicios que preste a los clientes de la empresa.
- Se pone a consideración de la gerencia de la empresa el contenido del presente trabajo, “Propuesta de un Modelo Administrativo-Comercial para mejorar la rentabilidad de Joyas Armonic”.
- Difundir agresivamente los cambios que realiza la empresa a favor de los potenciales clientes, mediante la publicidad debidamente actualizada, promociones, entre otros.
- Urge el trabajo en un instructivo que señale como evaluar la calidad y características de los productos antes de su ingreso al almacén ya sea cuando se trate de materia prima o productos terminados.
- Se sugiere realizar una evaluación anual de la eficiencia de los modelos administrativos, utilizando como partida el Plan Operativo anual (P.O.A) al 2013 propuesto en esta investigación.
- Con base al plan estratégico ejecutado es recomendable implementarlo, ya que es financieramente factible y rentable; además no solamente generará un beneficio económico adicional para Joyas Armonic, sino que le permitirá a la empresa mejorar y atender de una mejor forma a sus activos más importantes, que son sus clientes, tanto externos como internos.

**BIBLIOGRAFÍA**

1. Camilo. Administración, finanzas y tecnología, págs., 23
2. Certo Samuel C (2001) Administración Moderna, Pearson Educación, 8va edición, pp. 8
3. Chiavenato Idalberto (2001) Administración Teoría, proceso y práctica, McGraw Hill, 3ra. Edición, Pág. 147.
4. Fisher, Laura (2006) Mercadotecnia” Editorial Mc Graw –Hill Interamericana Edición Tercera México Pág. 76
5. Deming, Edwards, Calidad, Productividad y Competitividad.
6. Détrie, philippe, Guía práctica de calidad total.
7. Galindo Carlos Julio. (2008) Manual para la creación de empresa, 3ra. Edición, Editorial ECOE, Bogotá.
8. Koontz Harold, Weihrich Heinz.(2004) Administración: una perspectiva global,12ª edición, editorial Mac-Graw Hill, México, p.48.
9. Martín Marín José, Manual de Valoración de Proyectos, 2005, Ariel, Pág. 87
10. Mochón Morcillo, F.: Introducción a la Macroeconomía, 3ª edición. Ed. McGraw-Hill, 2005.
11. Muñoz Grisales (2011) Formar en Administración, editorial Siglo del hombre, Colombia, págs. 179-188
12. Stoner James (2002), et. Al. Administración, Pearson Educación, 7ma. Edición, Pág. 11
13. Porter M. (2003) Ser Competitivo. Cómo influyen las fuerzas de la competencia en la formación de una estrategia, Ediciones Deusto, España pp. 25
14. Porter, M. (2003) Competencia y estrategia: conceptos esenciales, Ediciones Deusto. España, pp.28
15. Thompson Arthur A (2008) Administración estratégica, editorial MacGraw-Hill, México, Pág. 485.

**Internet**

16. Eficiencia. Disponible: [www.definicion.org/eficiencia](http://www.definicion.org/eficiencia)

17. Gobierno Provincial Santo Domingo de los Tsáchilas. Disponible:

[http://www.gptsachila.gob.ec/index.php?option=com\\_content&task=view&id=18&Itemid=35](http://www.gptsachila.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=18&Itemid=35)

18. INEC 2010. Disponible: <http://www.inec.gov.ec/estadisticas/>

19. Cómo calcular la muestra correcta. Tomado de:

<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calcular.htm>

20. Pantoja L. Lic. Mat. (2008), Académico Escuela Obstetricia, documento Recopilado por Universidad de Chile y Tomado de Polit D, Hungler B. Investigación Científica en Ciencias. Referencia:

<http://www.u.cursos.cl/medicina/2009/1/material...218089>.

21. Banco Central del Ecuador, [www.bce.fin.ec/](http://www.bce.fin.ec/)

22. INEC [www.inec.gov.ec/](http://www.inec.gov.ec/)

# ANEXOS



**ANEXOS N° 1**  
**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**  
*Campus Santo Domingo*  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**

**ENCUESTA PARA PÚBLICO EN GENERAL**

**Introducción:** Estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial, y las respuestas a la presente encuesta, servirá para la realización de una Tesis de grado. La información franca y real es fundamental, para obtener resultados actualizados, debiendo indicar que la encuesta es anónima. Muchas gracias.

**Marque una X en el casillero correspondiente:**

**1. ¿Cuál es su Edad?**

- ( ) 18-25  
 ( ) 26-35  
 ( ) 36-45  
 ( ) 45 en adelante

**2. Género**

- ( ) Masculino  
 ( ) Femenino

**3. ¿Cuál es el nivel de ingreso mensual de su familia?**

**Se encuentra entre:**

- ( ) \$0 y \$799  
 ( ) \$800 y \$1.599  
 ( ) \$1.600 y \$2.399  
 ( ) \$2.400 y \$3.199  
 ( ) \$3.200 y \$3.999  
 ( ) Más de \$4.000

**4. Entre sus familiares, amigos o conocidos la adquisición de artículos de Joyería es:**

- ( ) Frecuente  
 ( ) Ocasionalmente

**5. ¿Considerando la variedad y calidad de los artículos de joyería, cuál de las siguientes opciones escogería usted?**

- ( ) Artículos de oro de 18 K  
 ( ) Artículos de oro de 24 K  
 ( ) Artículos de plata  
 ( ) Artículos mixtos  
 ( ) Relojería

**6. ¿Conociendo que existen diferentes tipos de prendas de joyería, si se tratara de adquirir, que tipo le gustaría?**

- Aretes
- Collares
- Pulseras
- Anillos
- Dijes y medallas
- Cadenas
- Juego de varias prendas

**7. Cuando se trata de adquirir productos de joyería usted las adquiere en:**

- Una joyería
- Persona particular

**8. Bajo la opción de precio / beneficio, al adquirir un artículo de joyería usted exige:**

- Garantía
- Calidad en diseño
- Precio

**9. ¿Qué opción escoge usted antes de comprar una joya?**

- Elaboración bajo encargo
- Compra lo que está en exhibición

**10. ¿Conoce usted Joyería Armonic?**

- Si
- No

**11. ¿Qué criterios tomaría usted en cuenta primero para adquirir artículos en Joyería Armonic?**

- El precio del producto
- Garantía
- Antigüedad de la empresa
- Referencias de otros usuarios

**12. ¿Qué servicios adicionales espera usted que le ofrezca Joyería Armonic?**

- Reparaciones sin costo por garantía
- Avisos de promociones
- Información de nuevos productos
- Diseños personalizado



**ANEXOS N° 2**  
**ULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS**  
**ENCUESTA DIRIGIDA**

**AL CLIENTE INTERNO DE LA EMPRESA JOYAS ARMONIC**

**Introducción:** Estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial, y las respuestas a la presente encuesta, servirá para la realización de una Tesis de grado. La información franca y real es fundamental, para obtener resultados actualizados, debiendo indicar que la encuesta es anónima. Muchas gracias.

**Marque una X en el casillero correspondiente:**

**1. ¿Cuál es su Edad?**

- ( ) 18-25  
 ( ) 26-35  
 ( ) 36-45  
 ( ) 45 en adelante

**2. ¿Cuál es su Género?**

- ( ) Femenino  
 ( ) Masculino

**Remuneraciones**

**3. ¿La empresa reconoce todos los beneficios legales?**

- ( ) Si    ( ) No

**4. ¿Los pagos son puntuales?**

- ( ) Si    ( ) No

**Estabilidad y desarrollo**

**5. ¿La empresa ofrece estabilidad al personal?**

- ( ) Si    ( ) No

**6. ¿La empresa ofrece posibilidades de capacitación y desarrollo al personal?**

- ( ) Si    ( ) No

**Interacción**

**7. ¿El público es amable con los empleados?**

- ( ) Si    ( ) No

**8. ¿Los compañeros son amables y existe colaboración?**

- ( ) Si    ( ) No

**Empatía**

**9. ¿La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para el empleado?**

- ( ) Si    ( ) No

**10. ¿La empresa se preocupa por los intereses y necesidades del empleado?**

- ( ) Si    ( ) No

## ANEXOS N° 3



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL  
*Campus Santo Domingo*  
 FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS

## ENCUESTA DIRIGIDA A PROVEEDORES DE LA EMPRESA JOYAS

## ARMONIC

**Introducción:** Estudiante de la Universidad Tecnológica Equinoccial, y las respuestas a la presente encuesta, servirá para la realización de una Tesis de grado. La información franca y real es fundamental, para obtener resultados actualizados, debiendo indicar que la encuesta es anónima. Muchas gracias.

**Marque una X en el casillero correspondiente:**

**1. ¿Qué Tiempo de desempeño tiene?**

- ( ) 1-5  
 ( ) 5-10  
 ( ) 10-15  
 ( ) 15 en adelante

**2. ¿Cuál es su Género?**

- ( ) Femenino  
 ( ) Masculino

**Remuneraciones**

**3. ¿La empresa reconoce todos los beneficios legales?**

- ( ) Si ( ) No

**4. ¿Los pagos son puntuales?**

- ( ) Si ( ) No

**Desempeño**

**5. ¿Recibe información clara acerca de su desempeño?**

- ( ) Si ( ) No

**Calidad del producto y servicios que provee**

**6. ¿La empresa tiene políticas para la compra del insumo o materia prima entrega, manejo y producción del producto?**

- ( ) Si ( ) No

**Interacción**

**7. ¿Los empleados son amables y existe colaboración?**

- ( ) Si ( ) No

**Empatía**

**8. ¿La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para la recepción y entrega del producto?**

- ( ) Si ( ) No

## ANEXOS N° 4

### Fotos varias áreas Joyas Armonic



**Foto:** Espacio donde Joyas Armonic exhibe sus joyas  
**Fuente:** Jessenia María Espinoza Mendoza



**Foto:** Lugar donde Joyas Armonic exhibe sus joyas  
**Fuente:** Jessenia María Espinoza Mendoza



**Foto:**Lugar donde se exhibe variedad en cadenas y relojes

**Fuente:** Jessenia María Espinoza Mendoza

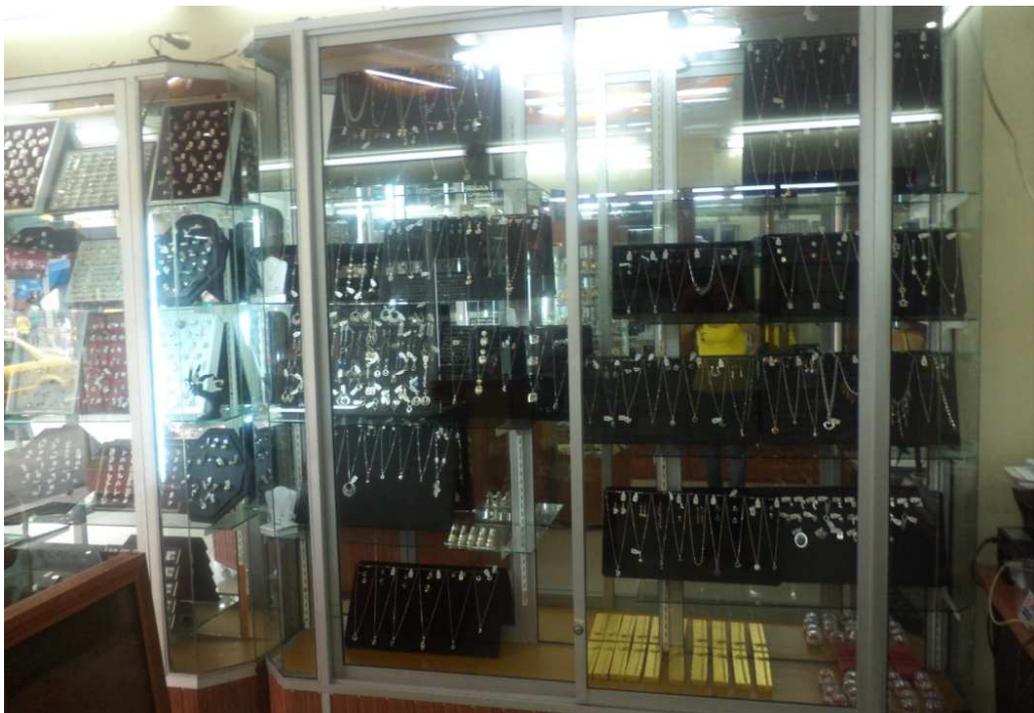


**Foto:**Lugar donde se exhibe anillos de compromiso y matrimonio

**Fuente:** Jessenia María Espinoza Mendoza



**Foto:**Lugar 1, donde se exhibe juegos de aretes, dijes y cadenas  
**Fuente:** Jessenia María Espinoza Mendoza



**Foto:**Lugar 2, donde se exhibe juegos de aretes, dijes y cadenas  
**Fuente:** Jessenia María Espinoza Mendoza

# ANEXOS N° 5

## Patente de Joyas Armonic

 <b>GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO MUNICIPAL SANTO DOMINGO</b> DIRECCION FINANCIERA			
CLAVE CATASTRAL	N° DE TITULO	CIU 529243 PERIODO	CEDULA o R.U.C.
80658	2301391	2012 - 1	1204677031
CONTRIBUYENTE <b>ENRIQUEZ MENDOZA MERCEDES VERONICA CIU :529243</b>			
DIRECCION <b>Dirección: CALLE AV. 29 DE MAYO ENTRE IBARRA Y LATAJUNGA Razon Social: "JOYAS ARMONIC" VENTA DE BISUTERIA Tipo negocio : DTROS ESTABLECIMIENTOS Capital en Giro : \$ 0.00</b>			TELEFONO
CODIGO	CONCEPTO o RUBRO	NUMERO DE PAGO	
130	IMPUESTO DE PATENTES	897468	
DETALLE		EMITIDO POR	MRI OFRIO
Año : 2012 Mes: 1		FECHA EMISION	
DIRECCION : Calle Catastral/Codigo : 80658		04/05/2012	
CODIGO RUBRO	DESCRIPCION	VALOR	
	PERMISO BOMBEROS	2.58	
	SERVICIOS TÉCNICOS ADMINISTRATIVOS	2.00	
	IMPUESTO PATENTE	28.60	
	INTERES	2.00	
	RECARGO	0.29	
FECHA DE PAGO:		TOTAL A PAGAR	**** 41.47
04/05/2012			
SON: CUARENTA Y UNO DOLARES CON CUARENTA Y SIETE CENTAVOS			
CONTRIBUYENTE			
 DIRECTORA FINANCIERA		VIRECAJADOR VIRECAJADOR QUELINE	


 Gobierno Autónomo Descentralizado  
 Municipal de Santo Domingo  
**RECAUDACIÓN**  
**CANCELADO POR:**

**ANEXOS N° 6**  
**RUC de Joyas Armonic**

**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES  
PERSONAS NATURALES**

**NUMERO RUC:** 1204677031001  
**APELLIDOS Y NOMBRES:** ENRIQUEZ MENDOZA MERCEDES VERONICA

**ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:**

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 003	<b>ESTADO</b> ABIERTO	<b>MATRIZ</b>	<b>FEC. INICIO ACT.</b> 09/09/2010
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> JOYAS ARMONIC			<b>FEC. CIERRE:</b>
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE JOYERIA.			

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS Ciudadela: URB. GRANDA CENTENO Calle: AV. 29 DE MAYO Número: LOTE 12 Intersección: LATA CUNGA Referencia: A TREINTA METROS DE ALMACENES JAHER Oficina: LOCAL 522 Telefono Trabajo: 022751043

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>ESTADO</b> CERRADO	<b>LOCAL COMERCIAL</b>	<b>FEC. INICIO ACT.</b> 28/11/2005
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>			<b>FEC. CIERRE:</b> 04/05/2012
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ORO.			

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: ZARACAY Ciudadela: URB. GRANDA CENTENO Calle: AV. 29 DE MAYO Número: LOTE 5 Intersección: LATA CUNGA Referencia: A UNA CUADRA DE POLLOS GUS Telefono Trabajo: 022756821

<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 002	<b>ESTADO</b> CERRADO	<b>LOCAL COMERCIAL</b>	<b>FEC. INICIO ACT.</b> 05/12/2007
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b> JOYAS ARMONIC			<b>FEC. CIERRE:</b> 09/09/2010
<b>ACTIVIDADES ECONÓMICAS:</b>			<b>FEC. REINICIO:</b>
VENTA AL POR MENOR DE ARTICULOS DE BAZAR EN GENERAL.			

**DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:**

Provincia: SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS Cantón: SANTO DOMINGO Parroquia: SANTO DOMINGO Calle: AV. 29 DE MAYO Número: S/N Intersección: IBARRA Y LATA CUNGA Referencia: JUNTO A CALZADO VALDERRAMA Telefono Trabajo: 022760033

  
FIRMA DEL CONTRIBUYENTE



SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

**Usuario:** MAFM060910 **Lugar de emisión:** SANTO DOMINGO/AV. QUITO **Fecha y hora:** 04/05/2012 16:13:57

**ANEXOS N° 7**  
**Proforma Radio Festival**



Santo Domingo, septiembre del 2012

Señores  
JOYAS ARMONIC  
Presente.-

De mis consideraciones.

Cordiales y afectuosos saludos.

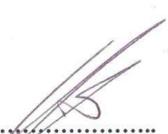
**PROFORMA**

Mediante el presente hago llegar la proforma de precios para prestar los servicios publicitarios a través de Radio Festival 89.7 y 103.5 FM, cuya cobertura es las provincias de Cotopaxi, Bolívar, Los Ríos, Guayas, Manabí, Esmeraldas, Pichincha y Santo Domingo de los Tsáchilas; en el programa especial de Música CONEXION que se trasmite de lunes a viernes en horario de 9h00 a 12h00, para que anuncie los productos que su importante empresa ofrece a la comunidad.

**El precio de la cuña de 45 segundos es de 4 dólares**

**Esperamos poder servirle.**

**Atentamente,**

  
.....  
**Sr. Víctor Ramos R.**  
**DIRECTOR**

**ANEXOS N° 8**  
**Proforma televisión Zaracay**



Santo Domingo, septiembre de 2012

Señores  
JOYAS ARMONIC  
Presente.-

Cordiales y afectuosos saludos

**PROFORMA**

Mediante el presente hago llegar la proforma de precios para prestar los servicios publicitarios a través del CANAL "ZARACAY TV" cuya señal alcanza las provincias de Manabí, Esmeraldas, Noroccidente de Pichincha y Santo Domingo de los Tsachilas. Tenemos excelentes programaciones de alto rating de sintonía, como: Nuestra propuesta es para el programa NOVEDADES que se trasmite de lunes a viernes en horario de 10h00 a 11H0.

El precio del Spot publicitario de 30 segundos es de 90 dólares incluido IVA

Esperamos poder servirle.

Atentamente,

.....  
Sr. Perikles Velastegui Ramírez  
DIRECTOR GENERAL

**ANEXOS N° 9**  
**Proforma Diario La Hora**



EDICENTRAL S.A.  
www.lahora.com.ec

Santo Domingo, septiembre 28 de 2012

Señores:  
**UNIVERSIDAD TECNOLOGICA EQUINOCCIAL**  
**CAMPUS SANTO DOMINGO**  
Presente.-

A petición del interesado Srta. JESSENIA ESPINOZA

Le invitamos a formar parte de nuestra edición, a través de su anuncio publicitario.

Al ser parte de nuestras Ediciones, usted podrá llegar al público que le interesa de una manera directa, económica y efectiva, nuestra circulación nacional le garantizan óptimos resultados a su inversión.

De acuerdo a lo solicitado detallo costos para tesis de grado "CAMPANA PUBLICITARIA DE JOYAS ARMONIC":

<b>FORMATO</b>	<b>FULL COLOR</b>
<b>TAMAÑO</b>	<b>2 col x 10 cm</b>
<b>COSTO U.</b>	<b>\$61,80</b>
<b>A PUBLICAR</b>	<b>DETERMINADO POR EL CLIENTE</b>
<b>TOTAL A PAGAR</b>	<b>\$2,000 incluido impuestos</b>

Gracias por confiar en nosotros.

Atentamente,  
  
Deniss Guerrero  
COORDINADORA DE PUBLICIDAD

---

SANTO DOMINGO - Pallatanga s/n entre Av. Quito y Guayaquil  
Telfs.:2761004/ 2761005 / 2763759/ publicidad ext. 104- 113 fax: ext. 102  
E-mail: dguerrero@lahora.com.ec