



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS JURIDICAS

ESCUELA DE ESTUDIOS INTERNACIONALES

**“La norma de calidad ISO 9001 como factor clave para la apertura de
una sucursal de la Joyería Guillermo Vázquez en América Latina”**

Trabajo de Graduación previo a la obtención de Licenciado en Estudios
Internacionales con Mención en Comercio Exterior

Autor

Roxana Vintimilla Abad

Director

Dr. Mario Molina Narváez

Cuenca – Ecuador

2009

DEDICATORIA

A mis Padres y a todas las personas que en todo momento me brindaron apoyo para seguir adelante en mis estudios y culminar mi carrera, logrando así cumplir con una de las metas más importantes de mi vida de convertirme en una profesional.

AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento muy especial a mi director de Tesis, Dr. Mario Molina Narváez, por todo su apoyo para sacar adelante este trabajo de grado, además a la Universidad del Azuay y a los profesores de la Escuela de Estudios Internacionales que compartieron sus conocimientos.

INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA	1
AGRADECIMIENTO	2
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1	9
NORMATIVA ISO 9001:2000	9
1.1. Origen y Generalidades	9
1.1.1. Conceptos Básicos	10
1.1.2. Objeto y campo de Aplicación	10
1.1.3. Principios de la Normativa	11
1.2. Requisitos para su aplicación	12
1.3. Certificación	14
1.4. Relevancia Internacional	16
CAPITULO 2	18
ANALISIS SITUACIONAL DE LA JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ	18
2.1. Descripción y Antecedentes de la Empresa	18
2.2. Misión y Visión	19
2.3. Valores y Principios	20
2.4. Política de Calidad	20
2.5. Posicionamiento	20
2.6. Análisis FODA	21
2.7. Objetivos y Estrategias	23
2.8. Portafolio de Productos	26
CAPITULO 3	27
PROCESO DE IMPLEMENTACION DE LA CERTIFICACION ISO 9001 EN LA EMPRESA	27
3.1. Principales móviles para obtener la certificación	27
3.2. Diagnóstico de Situación previo a la implantación de la ISO	28
3.3. El camino que ha seguido la Joyería Guillermo Vázquez para obtener la certificación ISO 9001 de Calidad.	29
3.4. Análisis del proceso de implementación de la certificación.	35
CAPITULO 4	38
INVESTIGACION DE MERCADOS	38
4.1.1 Alternativas de mercados más idóneos con respecto al producto.	42
4.1.1.1 Perú	42
4.1.1.2 Chile	49
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFIA	64
ANEXOS	68

INDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 1.1	12
Modelo de Proceso ISO 9001:2000	12
Figura 1.2	14
Estructura de certificación.....	14
Figura 1.3	16
Proceso de certificación	16
Figura 3.1	33
Cronograma de Implementación	33
Figura 4.1	39
Metodología de Investigación de Mercados	39
Figura 4.2	41
Principales países importadores de joyas en América Latina y el Caribe.....	41
Figura 4.3	41
Principales países exportadores de joyas en América Latina y el Caribe	41
Figura 4.4	42
Localización de Perú con respecto a América Latina	42
Figura 4.5	44
Distribución de Hogares según Nivel Socioeconómico en Lima.....	44
Figura 4.6	45
Balanza Comercial Total Ecuador - Perú.....	45
Figura 4.7	46
Balanza Comercial no petrolera Ecuador - Perú	46
Figura 4.8	46
Productos Ecuatorianos Exportados a Perú.....	46
Figura 4.9	48
Mayores mercados proveedores para un producto importado por Perú en el 2008 ...	48
Figura 4.10	48
Mayores mercados importadores para un producto exportado por Perú en el 2008 ..	48
Figura 4.11	49
Localización de Chile con respecto a América Latina.....	49
Figura 4.12	51
Índice de Competitividad Global	51
Figura 4.13	52
Evolución de la pobreza e indigencia en Chile	52
Figura 4.14	53
Población en situación de pobreza en Chile.....	53
Figura 4.15	54
Balanza Comercial Total Ecuador - Chile	54
Figura 4.16	55
Balanza Comercial no petrolera Ecuador - Chile.....	55
Figura 4.17	55
Productos Ecuatorianos exportados a Chile	55
Figura 4.18	56
Exportaciones ecuatorianas de Joyas a Chile.....	56
Figura 4.19	57
Mercados proveedores para un producto exportado por Chile en el 2008.....	57
Figura 4.20	58
Mercados importadores para un producto exportado por Chile en el 2008	58

RESUMEN

Uno de los factores fundamentales para que una empresa se convierta en una de clase mundial es que cuente con una certificación de calidad reconocida universalmente como lo es la ISO 9001.

En base a este requerimiento, este proyecto de grado se centra en el análisis e investigación para la apertura de una sucursal de Joyería Guillermo Vázquez en un país de América Latina basado en la implementación de esta certificación.

Para el desarrollo de esta propuesta se hizo un estudio breve sobre lo que es la norma ISO 9001 y sus principales directrices y requisitos; para luego hacer un análisis de la situación actual de la empresa. Fusionando estos dos temas, posteriormente se hizo un estudio de la fallida implementación de esta certificación y sugerencias para que este proceso sea retomado. Una vez que se logre la certificación, la empresa podrá abrirse camino para incursionar en otros países, estudio que se lo realizó en Perú y Chile, considerados los más óptimos de la región Latinoamérica.

ABSTRACT

One of the key factors for a company to become a world class is that it has to possess a quality certification that is universally recognized such as ISO 9001.

Based on this requirement, this project does a research and analysis for the opening of a branch of “Joyería Guillermo Vazquez” in a country of Latin America, based on the implementation of this certification.

For the development of this proposal, a brief discussion about what is ISO 9001 and its main guidelines and requirements was done, to then proceed to analyze the current situation of the company.

Merging these two subjects, I did a study of the failed implementation of this certification and suggestions for this process to be restarted in the future. Once the certification is achieved, the company will make its way to enter other countries, study that was done in Peru and Chile, considered the most optimal markets of the Latin American region.

INTRODUCCIÓN

Como concepto de Joyería se conoce a la utilización de objetos personales como adorno, los mismos que para algunas culturas desde la antigüedad eran símbolos de estatus social, rango oficial, creencias religiosas, etc.

La Joyería tiene una amplia tradición e historia en nuestro país lo que ha contribuido a una producción progresista permitiendo el crecimiento de este sector, colaborando con el desarrollo gracias a la diversidad de diseños y materiales utilizados.

El Ecuador ha estado siempre caracterizado por ser un país joyero entre otras cosas, pero lamentablemente, esta característica es conocida solamente por la gente que vive aquí, mas no es algo que viene a nuestra mente cuando pensamos en Ecuador.

Joyería Guillermo Vázquez ha sido siempre una empresa de alta calidad en su producto, particularidad conocida a nivel nacional y que forma parte de esta connotación que se tiene de nuestro país; pero a su vez, Joyería Guillermo Vázquez también es una de las empresas que quiere impulsar esta característica a nivel internacional por lo que dentro de su planificación esta proyectarse fuera de nuestras fronteras, empezando por Latinoamérica.

Para llevar a cabo este proceso, Joyería Guillermo Vázquez deberá empezar por asegurar y demostrar su calidad en todos los niveles, para esto implementará la certificación ISO 9001 en su empresa y luego vendrá el siguiente paso hacia la internacionalización.

El objetivo de este estudio es la construcción de un plan a seguir para la internacionalización de la Joyería Guillermo Vázquez en base a la implementación de la certificación ISO 9001 de calidad; esto lo lograremos a través del cumplimiento de los objetivos específicos que se enlistan a continuación:

- Analizar los estándares de la certificación ISO de Calidad.
- Analizar la situación actual de la empresa

- Analizar el proceso de implementación de la certificación ISO 9001 en la Joyería Guillermo Vázquez.
- Investigar y seleccionar mercados potenciales de América Latina para la apertura de la nueva sucursal de la empresa

Estos procesos están descritos a través de cuatro capítulos, en donde primero se presenta la teoría y características de la norma de calidad ISO 9001:2000, mencionando su concepto y enfoque; para luego tener un acercamiento a la empresa, conociendo su historia, seguido de un análisis de su situación a través de la herramienta FODA y planeación estratégica. Más adelante se combina estos dos temas al analizar la implementación de la certificación ISO 9001 en la empresa y sus aciertos y falencias durante el proceso. Finalmente, analizaremos posibles mercados en los que podrá incursionar Joyería Guillermo Vázquez en América Latina una vez que haya obtenido esta certificación de calidad.

Logrado esto, Joyería Guillermo Vázquez pasará de ser una marca nacional asociada a Cuenca a ser una marca internacional asociada al Ecuador.

CAPITULO 1

NORMATIVA ISO 9001:2000

1.1. Origen y Generalidades

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) es una organización no gubernamental que inició sus operaciones en 1947, a través de la asociación de 157 miembros aproximadamente, con la principal idea de crear una forma de estandarizar la calidad y poder identificar un producto, servicio o empresa de calidad con solo verificar si estos poseen esta certificación.

La versión que se utiliza actualmente es la ISO 9001:2000, (poco a poco se realiza la transición a la versión ISO 9001:2008) que es a la que aspira toda empresa competitiva que quiere continuar creciendo en el mercado. Esta versión asegura la calidad interrelacionando todos los procesos a diferencia de la versión anterior, la ISO 9001:1994, que solamente asegura la calidad a través del cumplimiento de requisitos.

La certificación ISO 9001 es otorgada por una entidad acreditada, mediante un documento con validez legal en cualquier parte del mundo que garantizará que esta empresa y sus productos cumplen con las más altas exigencias de calidad del mercado actual.

A través de la ISO se define una base de un sistema de gestión de calidad para ser usado en empresas que quieran tenerlo como una herramienta para controlar la administración y operación de un sistema de calidad.

Entre sus objetivos principales es poner al cliente en el centro de las operaciones de la empresa, es decir, que sea ese eje del cual nazcan y dependan todas las actividades. Otro de sus objetivos es dar prioridad a la efectividad del proceso en lugar de al cumplimiento de los procedimientos; y así, de estos dos se deriva un tercero que es demostrar y medir la efectividad del proceso y de la empresa a través de la satisfacción del cliente.

Al obtener la certificación ISO 9001 se busca también de cierta forma, que la empresa tenga una producción amigable hacia con el medio ambiente, logrando compaginar los lineamientos de la ISO 9001 (calidad) con la ISO 14000 (gestión ambiental).

1.1.1. Conceptos Básicos

Un concepto básico y que se lo utilizará a menudo en este trabajo de grado es el término “calidad” por lo que considero es importante tenerlo claro. Una fórmula básica, para entenderla es la siguiente:

$$\text{Calidad} = \frac{\text{Características del producto}}{\text{Requisitos del cliente}^1}$$

Es decir, la calidad se verá determinada de acuerdo a las características y el desempeño del producto en base a lo que el cliente quiere. Cuando el producto o servicio cumpla con estas características, se lo podrá decir que es de calidad.

Así entonces, la norma ISO 9001 necesita de una serie de herramientas que al ser aplicadas conjuntamente con esta norma lograrán el objetivo final de conseguir calidad en todos los sentidos. Dos de estas herramientas, asociadas directamente con la norma ISO, son el Control de Calidad para verificar la calidad, y la Gestión de Calidad, que planea y se encarga que todas las actividades marchen bien para lograr dicha característica, conocida también como Sistema de Gestión de Calidad.

1.1.2. Objeto y campo de Aplicación

Dado que cada país tiene una legislación diferente, no se puede medir la calidad de un producto basado en las especificaciones de cada nación; es por esto que la norma ISO se creó como una forma de estandarizar la calidad a los ojos de todo el mundo.

El objeto principal de esta norma es conseguir la satisfacción del cliente. Tomando en cuenta que la Norma ISO 9001:2000 busca la calidad en todas las áreas y procesos de la empresa, es más que seguro que se garantiza un servicio y un producto final de calidad total, logrando así la fidelidad del cliente y poco a poco abarcar mayor porcentaje de mercado.

¹ Catálogo: “ISO 9001:2008, Cambios en la Normativa de sistemas de Gestión de Calidad, Corporación 3D, Diciembre de 2008.

Todos los requisitos de esta Norma Internacional son genéricos, es decir, la ISO 9001 puede ser aplicada a cualquier tipo y tamaño de establecimiento ya que su ideal principal es obtener la calidad total del producto, sin importar el tipo o tamaño de empresa, o producto suministrado.

1.1.3. Principios de la Normativa

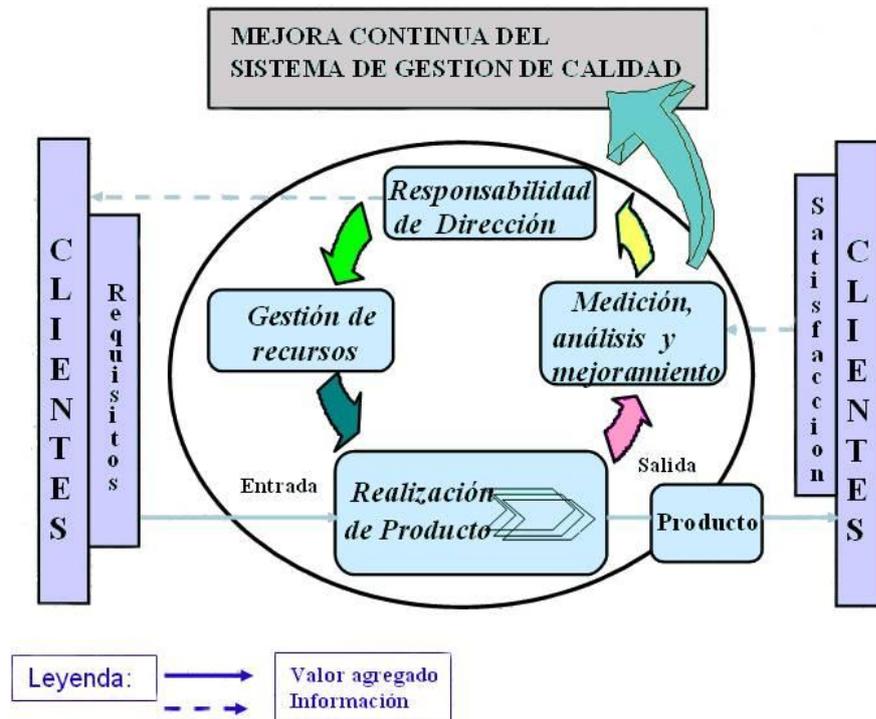
La Norma ISO 9001 tiene un enfoque basado en procesos y en la organización de la empresa; complementando esto con liderazgo de los directivos, participación e implicación de todos los que forman parte de la empresa, análisis de datos y mejora continua. En base a estos principios es posible conseguir el progreso constante y el objetivo final de satisfacción al cliente.

Al tener este enfoque en procesos, no nos fijamos solo en el resultado final sino damos también importancia a todo el camino hasta llegar hacia el; lo que propicia la mejora de la calidad en todos los ámbitos de producción, pudiendo determinar falencias y corregirlas al instante de la acción, mas no simplemente cuando el producto está terminado. Algunas de las áreas claves del proceso son el involucramiento total de los directivos, apropiada dotación de recursos, verificación de los procesos, y finalmente ver falencias y mejorarlas. Todo esto basado en los requerimientos del cliente, con el fin de lograr la satisfacción de ellos.

El enfoque hacia los procesos se ilustra en el siguiente gráfico:

Figura 1.1

Modelo de Proceso ISO 9001:2000



Fuente: *Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, ISO/TC ISO 9001:2000(ES), ISO TC 176/STTG, Diciembre 2000.*

1.2. Requisitos para su aplicación

La ISO, al poder ser aplicada a cualquier tipo de compañía, la empresa que la quiera obtener deberá seguir ciertos requisitos, que se los listará a continuación. Cabe recalcar, que por su generalidad, cuando uno o varios de estos requisitos no puedan ser aplicados debido a la naturaleza de la organización y de su producto se los podrá considerar para su exclusión. De ser así, no se podrá asignar conformidad total con esta norma a menos que dichas exclusiones queden registradas en el capítulo de realización del producto, y que dichas exclusiones, no afecten la capacidad y responsabilidad de la empresa de ofrecer un producto de calidad².

² Corporación 3D, ISO 9001:2000 Recomendaciones de Expertos, pag 1

El primer requisito para una empresa que desea obtener esta certificación es tener el claro propósito y compromiso de mejorar. Una vez que se tenga claro esto se debe hacer una auditoria interna donde se identifique falencias y procesos que se debe mejorar.

A más de estos requisitos generales se debe cumplir con otros establecidos por la norma. Siendo los siguientes:

- Sistema de gestión de calidad (Mantener un sistema de gestión de calidad y mejorarlo continuamente).
 - Requisitos de documentación (Manual de calidad, política de calidad, control de documentos, control de los registros).
- Responsabilidad de la Dirección
 - Compromiso de la Dirección
 - Enfoque al cliente
 - Establecer políticas de calidad
 - Planificación
 - Responsabilidad, Autoridad y Comunicación
 - Revisión por la dirección
- Gestión de los recursos
 - Provisión de recursos
 - Recursos Humanos
 - Infraestructura
 - Ambiente de Trabajo
- Realización del producto
 - Planificación de la realización del producto
 - Procesos relacionados con el cliente y sus requisitos
 - Diseño y Desarrollo
 - Compras (seleccionar proveedores, etc)
 - Control de la producción y prestación del servicio
 - Control de los dispositivos de seguimiento y medición. (Medios para evidenciar la conformidad del producto con los requisitos determinados).

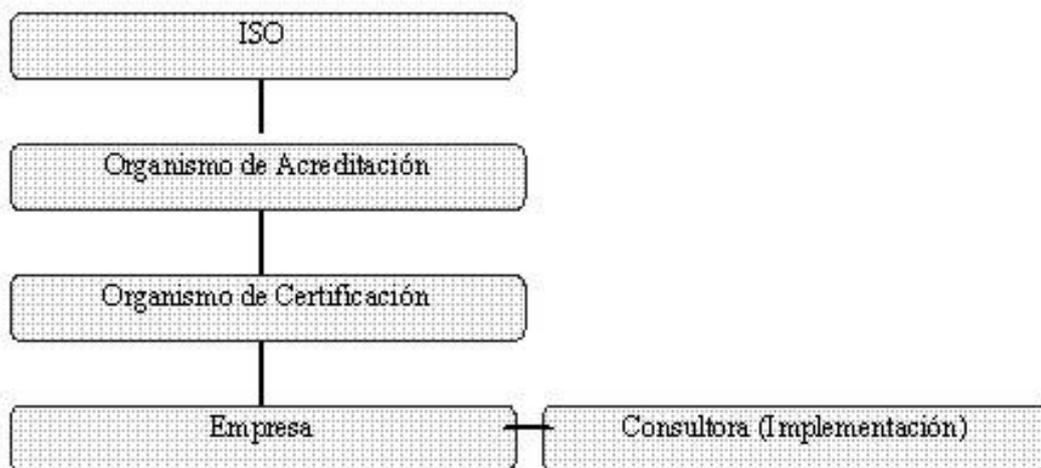
- Medición, Análisis y mejora
 - Generalidades (A través de satisfacción del cliente, auditoria interna).
 - Seguimiento y medición
 - Control del producto no conforme
 - Análisis de datos
 - Mejora³

1.3. Certificación

La certificación de la norma ISO 9001 es otorgada por una entidad acreditada a nivel mundial. A nivel nacional, la OAE, como sus siglas lo indican, es el organismo de acreditación ecuatoriano, así también tenemos varios organismos de certificación como lo son Grupo Bureau Veritas Quality Internacional (BVQI), Société Générale de Surveillance (SGS), Incotec, Cotecna, finalmente tenemos a los consultores, quienes son los entes que ayudan a la empresa a conseguir la certificación. Podemos graficar esta estructura de la siguiente manera:

Figura 1.2

Estructura de certificación



³ ISO 9001:2008 Cambios en la normativa de sistemas de gestión de Calidad. pag. 7

Existen dos tipos de certificación, las otorgadas a la empresa y las otorgadas al producto. Cuando una empresa tiene esta certificación, por ende todos sus productos la tendrán, no siendo así el caso para la certificación de productos, donde esta significa que solo es el bien producido el que cumple con todas las especificaciones técnicas.

La certificación se otorga cuando se haya cumplido con todos los requisitos de la empresa certificadora.

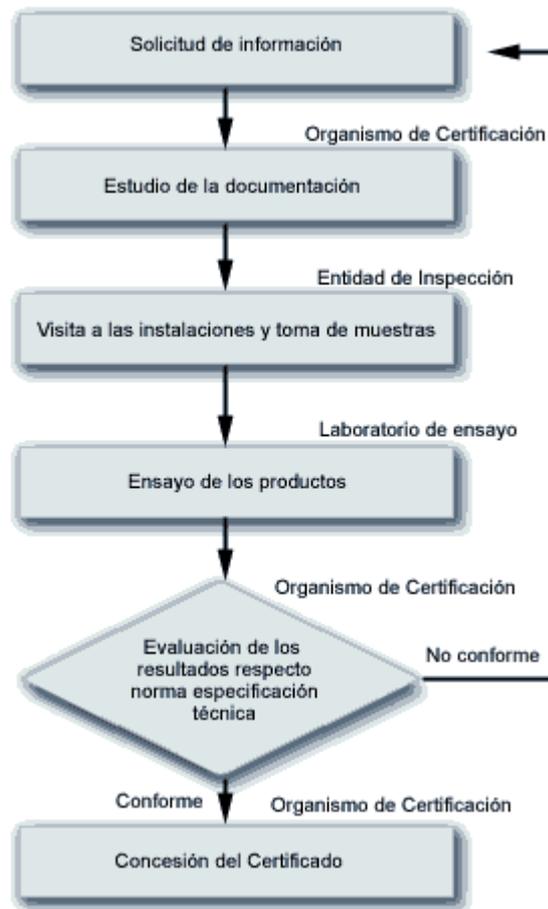
Una vez que se obtiene la certificación, la empresa se someterá a auditorias periódicas para verificar el cumplimiento de los estándares, y cada auditoria tendrá que presentar mejoras con respecto a la anterior, caso contrario, se puede incluso llegar a perder la certificación.

El proceso de certificación variará entre una empresa y otra, pero los pasos generales serán primero que la empresa certificadora analice toda la documentación necesaria, para en base a esta realizar las inspecciones y auditorias tanto de documentos como de producto para luego tomar una decisión final y otorgar o no la certificación. Este proceso no tiene un tiempo definido de duración, ya que depende de cada empresa.

Para entenderlo mejor, al proceso de certificación se lo puede abreviar a través de la siguiente gráfica:

Figura 1.3

Proceso de certificación



Fuente: ISO 9001- Norma de Calidad. Gestión de la Calidad o excelencia.

1.4. Relevancia Internacional

La ISO, al ser una norma mundialmente aceptada, ha desarrollado estándares internacionales de calidad que facilitan el comercio internacional.

Bajo esta premisa, cualquier empresa en cualquier país reducirá sus riesgos en cuanto a comercio internacional se refiere, ya que sabe que está comprando un producto o servicio que está garantizado que es de calidad. Al ser de esta manera, el intercambio entre países será más frecuente y confiable, reduciendo así las barreras entre países.

Al aparecer la ISO, nació un referente con el cual cada empresa puede comparar e identificar si está ofreciendo un producto con calidad reconocida mundialmente, para así, siguiendo este modelo, elevar sus estándares y abarcar mayor porcentaje de mercado tanto a nivel nacional como internacional. Es decir, es una herramienta de apertura hacia el mundo.

Por otro lado, otra ventaja que podría surgir de esta norma, es que nos ayuda a identificar productos que son hechos y procesados de mejor manera en otros países, para así, poder comprar estos bienes al exterior en un menor precio y mejor calidad que los nuestros y de esta manera, como país, podríamos enfocarnos en la elaboración de productos en los cuales tengamos una ventaja competitiva.

La Norma ISO no tiene un referente exacto con el cual podamos compararla para reconocer su importancia; pero una norma de similares características con la cual estamos más familiarizados a nivel nacional es la norma o certificación INEN. Este certificado, más relacionado con la industria alimentaria, es otorgado por el Instituto Ecuatoriano de Normalización, y a través de este se indica que el producto que posea esta certificación cumple con las leyes ecuatorianas de calidad y a su vez protege al consumidor de abusos o falencias del producto y su productor.

CAPITULO 2

ANALISIS SITUACIONAL DE LA JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ

2.1. Descripción y Antecedentes de la Empresa



Joyería Guillermo Vázquez (JGV) es una empresa con una larga tradición en la fabricación de joyas artesanales en la ciudad de Cuenca; fabricando joyas en oro sólido desde 1943, año de su fundación, y joyas de plata desde el año 2009. Se ha caracterizado por ser una empresa familiar desde sus principios, donde la administración y actividades operacionales han estado en manos del Sr. Guillermo Vázquez Astudillo y sus descendientes, teniendo actualmente a su nieta Daniela Ramos como Gerente.

Hoy en día esta empresa es reconocida por su status, al seguir fabricando joyas de alto nivel orientadas a un consumidor selecto que busca piezas únicas, con la calidad y diseño de una empresa con más de 65 años de experiencia.

Desde sus principios, Joyería Guillermo Vázquez ha estado encargada de elaborar finas piezas que han marcado un hito en su historia. El primero de estos encargos fue cuando realizó la corona de la Virgen de María Auxiliadora encomendada por los Padres Salesianos, que fue en parte lo que dio fama a esta empresa.

En el 2004, Guillermo Vázquez confeccionó también el traje de baño utilizado por Miss Ecuador que en ese entonces era la Srta. Ma. Susana Rivadeneira. El traje fue hecho con hilo de oro tejido con pedrería. Además, por algunos años, ha confeccionado las coronas para Reina de la ciudad de Cuenca.

Joyería Guillermo Vázquez siempre se ha caracterizado por ser una joyería de excelencia; en donde el solo hecho de decir que es una joya elaborada “donde Vázquez” pasa a ser un certificado de garantía de la joya, pero a pesar de este cuidadoso proceso cuyo resultado son joyas de alta calidad, no contaban con un sistema de gestión de calidad plenamente establecido; dicho sistema, solo se basaba en la recepción de quejas de los clientes y la mejora de estos problemas en base a lo que se creía era conveniente. Es por esto, y por razones de posicionarse en el mercado local e internacional que en el año 2007 emprendió el proceso de certificación ISO 9001; pero debido a diferentes factores no pudo culminarlo quedando inconcluso este importante paso.

En la actualidad el 100% de la producción de Joyería Guillermo Vázquez, está dedicada al mercado nacional, otorgando empleo a 100 personas aproximadamente, de los cuales 20 trabajan en el área del taller.

El presupuesto de producción mensual se lo realiza de acuerdo al nivel de ventas de la empresa. Al año se produce entre 36 y 40 kilos en joyas de oro, es decir un promedio de 3.17 kilos al mes, sus instalaciones tienen capacidad para 10 kilos mensuales; es decir, no produce al 100% de su capacidad por lo que al ingresar a otros países muy bien podrá incrementar su producción.

2.2. Misión y Visión

Misión

“Somos una empresa orientada al cliente que busca satisfacer su necesidad de diferenciación y exceder sus expectativas de servicio y calidad. Buscamos liderazgo apoyado en nuestra excelencia operativa y responsabilidad”.

Visión

Ser la empresa líder del país en producción y comercialización de joyería y relojería.

2.3. Valores y Principios

Valores

- Integridad: Honestidad, Respeto al individuo y justicia en nuestras acciones.
- Trabajo en Equipo: Énfasis en la Colaboración y capacidad de emprender proyectos exitosos como equipo.
- Compromiso: Sentido de pertenencia, convicción en la misión y proactividad para la consecución de la visión.

Principios

- Innovación: Información actualizada de las tendencias del mercado y liderazgo en innovación de productos y sistemas de gestión.
- Orientación al cliente: Búsqueda de oportunidades para servir mejor a nuestros clientes y obtener retroalimentación sobre nuestro desempeño.

2.4. Política de Calidad

“Proveer de joyas, relojes y accesorios garantizados, de alta calidad y diseño, satisfaciendo de manera continua las expectativas de nuestros clientes, colaboradores y accionistas, dentro de un marco de responsabilidad social”.

2.5. Posicionamiento

Joyería Guillermo Vázquez cuenta hoy con siete locales a nivel nacional, en las ciudades de Cuenca (principal), Quito, Guayaquil, Machala, Loja y Santo Domingo además de comercializar sus piezas a través de canales mayoristas.

Además de abarcar gran parte del mercado nacional, JGV ha alcanzado un posicionamiento en la mente de los consumidores como una joyería de confianza y status, a través del direccionamiento hacia un segmento de la sociedad que se encuentra en el nivel socio-económico medio-alto, y alto que busca joyas únicas y de prestigio.

En base a estas mismas especificaciones, podemos encontrar otras joyerías que representan la competencia para JGV. Entre estos tenemos:

Competidores en Cuenca

- Joyería Simón Cordero (joyas en plata)
- Joyería Amalo (oro, plata, acero)
- Joyería Cárdenas (oro)
- Joyería Carvallo
- Joyería León
- Joyería 2001
- Fossil

Competidores en el país

- Joyería Marthita
- Joyería Gorfin (joyería y relojería)
- Plaza Vendome
- Watch Out
- Joyería Cuenca
- Joyería Terranova

2.6. Análisis FODA

2.6.1. Análisis interno (fortalezas y debilidades)

Fortalezas:

- Confianza y Prestigio por ser una empresa con más de 60 años de servicio
 - Gestión ética
 - Cultura organizacional
 - Cohesión interna
 - Relaciones humanas
 - Estabilidad laboral
 - Enfoque hacia el cliente
- Empresa pionera en la producción, comercialización y venta de joyería de alta calidad
 - Materia Prima de alta calidad
 - Experiencia en el mercado que se refleja en su amplia trayectoria
 - Modelos y diseños innovadores

- Mano de obra calificada
- Conocimiento de técnicas y procesos
- Solvencia económica
- Compromiso y sentido de pertenencia del recurso humano.
- Estructura organizacional más plana, las decisiones se toman en grupo.
- Canales de comercialización propios en las principales ciudades.

Debilidades:

- Taller no organizado
 - Falta de control en la producción
 - Falta de cumplimiento en las entregas de los trabajos por parte de los orfebres
 - Falta de exclusividad en la producción
 - Débil gestión de control de calidad
 - Inexistencia de índices de medición de calidad, producción y satisfacción laboral
- Falta de capacitación continua a grupo administrativo y de producción
- Alta resistencia al cambio del personal antiguo
- Falta de promoción y publicidad
 - Falta de políticas de comercialización
 - Débil servicio post venta
 - Falta de planificación en producción y ventas
- Falta de Recursos Financieros
 - Poco plazo de crédito con proveedores

2.6.2. Análisis Externo (oportunidades y amenazas)

Oportunidades:

- Mano de obra calificada
- Tecnología disponible de mejor calidad para fortalecer las técnicas aplicadas
- Proveedores exclusivos de materia prima
- Posibilidad de incrementar la cobertura en la venta de joyas, nuevos mercados

- Nuevas formas de comercialización
- Turismo
- Migración – Remesas
- Exportar con preferencias arancelarias
- Acceso a procesos de certificación
- Debilidades de la competencia
- Restricción de importaciones impuesta por el gobierno
 - Cuotas para la importación de joyas
- Incremento del gasto público del gobierno, incrementa la circulación de dinero para el gasto.

Amenazas:

- Globalización
- Migración de mano de obra
- Crisis económica
- Inestabilidad política
- Inseguridad
- Contrabando
- Técnicas modernas de producción de la Competencia
 - Fuga de modelos por la falta de un control en la producción
- Restricción de importaciones de joyas impuesta por el gobierno (relojes).
- Altos precios del oro y su tendencia a la alza.

2.7. Objetivos y Estrategias

2.7.1. RENTABILIDAD: Mejorar los índices de rentabilidad sin incrementar el precio de los productos sino con base en la optimización de los costos de producción.

- **Incrementar la eficiencia en producción en un 10%.**

Desarrollar programas de capacitación.

Optimizar el uso de recursos.

Incorporar métodos modernos de producción.

Poner en funcionamiento la maquinaria que se dispone.

Racionalizar procesos de producción.

Fortalecer la gestión de coordinación con otros departamentos.

Establecer un sistema de administración de proveedores que garantice materia prima de calidad.

Designar un jefe de producción.

Establecer un sistema de control de calidad. Reducir el número de piezas defectuosas encontradas durante el control.

Reorganizar el Departamento de Producción.

Recuperar el máximo material posible proveniente de residuos de pulido, piso, alfombras, etc.

Hacer fundición de residuos para recuperar material.

- **Lograr un volumen de ventas de joyas anual equivalente al 100% de la producción.**

Investigar el mercado para realizar proyecciones.

Participar en ferias y eventos de joyería internacionales.

Lanzar al mercado nuevas líneas clasificando al consumidor según sus necesidades.

Hacer lanzamiento de colecciones en fechas claves

Desarrollar programas anuales de promoción y publicidad.

Identificar las causas de devoluciones.

Formular políticas de devoluciones y consignaciones.

Sistematizar el sistema de costeo.

- **Reducir anualmente por lo menos el 10% de gastos operativos con relación a los ingresos.**

Formular políticas para gastos operativos.

Racionalizar procesos.

Optimizar el uso de recursos.

Desarrollar programas para concientizar acerca de el uso de recursos.

Actualizar lista de proveedores.

Comparación mensual del gasto operativo con relación al presupuesto.

- **Reducir el porcentaje de cartera vencida en un 20% anual**

Mejorar la gestión de recuperación de cartera.

2.7.2. PARTICIPACION DE MERCADO: Lograr constituirse en el primer proveedor de joyería a nivel nacional y abrir campo al reconocimiento en el mercado internacional.

- **Incrementar anualmente 5 nuevos clientes mayoristas en sectores en los que no hay cobertura; y, recuperar al menos 2 clientes antiguos.**

Organizar el Departamento de Mercadeo de Joyería.

Investigación y evaluación del mercado actual para proyecciones futuras.

Investigar las causas de desvinculación de clientes.

Establecer una base de datos de potenciales clientes mayoristas.

Elaborar un plan de promociones para atraer clientes potenciales.

Desarrollar un plan para lograr la fidelización de los clientes actuales.

Formular políticas de crédito, precios y devoluciones.

Hacer un plan de mapeo de la cobertura. Buscar nuevos puntos de venta en ciudades estratégicas en donde no hay puntos de venta.

Implementar un programa de seguimiento a clientes antiguos. Plan de llamadas.

- **Lograr incrementar anualmente el índice de satisfacción del cliente externo en un 10%.**

Medir el nivel de satisfacción actual.

Desarrollar programas de capacitación para institucionalizar una cultura de calidad del servicio al cliente.

Fortalecer los sistemas de comunicación con clientes.

Fortalecer la cultura de reclamos.

Asegurar la disponibilidad del producto demandado por el cliente

Mejorar el servicio post venta y servicio técnico.

Implementación del sistema de CRM (Customer Relationship Management).

- **Alcanzar el top of mind**

Desarrollar un plan comunicacional orientado hacia mejorar el top of mind.

División de marcas, creación de submarcas.

Realizar diseños de costo medio para mayor accesibilidad a los productos.

- **Llevar a cabo el Plan de Exportación de joyas con destino a América Latina para el año 2011**

Establecer un itinerario para la producción de las órdenes.

Establecer los diseños de las piezas a exportar.

Afianzar relaciones con clientes internacionales.

2.7.3. CALIDAD: Seguir manteniendo estándares de calidad en el producto y servicio, tener mayores controles en el proceso de producción y brindar servicio post-venta.

- **Lograr la certificación de calidad internacional ISO 9001 – 2008 en el año 2010**

Institucionalizar un sistema de planificación y control de gestión.

Diseñar la estructura orgánica y funcional.

Diseñar el sistema de calidad.

Establecer un sistema efectivo de recursos humanos por competencias.

2.8. Portafolio de Productos

Con el fin de complacer a todos los gustos, JGV ha diversificado su portafolio de productos en los últimos años, pudiendo identificar las siguientes ramas:

Producción local:

Joyas de oro de 750 (18k) con piedras preciosas y semipreciosas.

Joyas de plata de 9.25 k.

Joyería Importada:

Joyas de oro de 750 (18k) con piedras preciosas y semipreciosas.

Distribución de marcas:

Recarlo (Italia)

Danielle y Vianna (Brasil)

Relojes:

Longiness, Rado, Tissot, Swatch, Flik Flak, Swatch Bijoux.



CAPITULO 3

PROCESO DE IMPLEMENTACION DE LA CERTIFICACION ISO 9001 EN LA EMPRESA

3.1. Principales móviles para obtener la certificación.

Joyería Guillermo Vázquez, desde sus inicios fue concebida como una empresa tradicional, donde la fabricación de joyas se lo hacía de manera artesanal. A medida que transcurría el tiempo, se iba haciendo cambios graduales en todo lo que conlleva el negocio, tanto en el área de manufactura como en la administración, pero era obvio que se necesitaba dar pasos más grandes en este asunto. Como es natural en todas las actividades, se tenía que ir tecnificando los procesos, y no necesariamente de una manera tan paulatina como se lo venía haciendo. Es por esto, que sus dueños decidieron emprender el camino de la certificación, ya que esta sin duda sería una herramienta clave para subir un escalón más en cuanto a tecnología y procesos se refiere y además era una característica esencial necesaria para emprender el proceso de exportación de sus productos que se lo venía planeando. También se buscaba el resultado final de mejorar la calidad total no solo de las joyas, sino de servicio y demás ámbitos propios de la actividad comercial. La implementación de la certificación ISO era sin duda una herramienta clave en su estrategia de apertura al mercado internacional, y también una forma de garantizar la calidad de su producto al tener sus nuevos y cada vez más complejos procesos muy bien establecidos.

Cabe dejar claro, que con la obtención de la ISO 9001 no se dejaría de lado la tradición y la personalización del producto y servicio que era característica fundamental de Joyería Guillermo Vázquez, más bien se haría una fusión de estas dos ideas.

3.2. Diagnóstico de Situación previo a la implantación de la ISO.

Hay que enfatizar que Joyería Guillermo Vázquez siempre fue una empresa familiar, dirigida siempre solo por sus miembros, cuyo modo de operación no estaba plenamente establecido como lo es en las empresas grandes.

Antes de iniciar con el proceso de certificación, no se contaba con un taller centralizado como lo es ahora. La fabricación de las joyas se lo hacía a destajo, es decir, se les entregaba material a los obreros (oro, plata, etc.) y ellos elaboraban las joyas en sus propios talleres o casas, y luego se les pagaba por el trabajo realizado, tomando en cuenta la mano de obra y merma. Al no tener un propio taller, tampoco ninguna de las actividades estaban establecidas en un manual de procedimientos, no se tenía un manual de calidad ni una planeación estratégica y no se había realizado perfiles de cargo. Es decir, se hacían las cosas empíricamente, sin seguir un proceso, ni sabiendo cuales son las actividades específicas que tenía que desempeñar cada empleado.

Con la finalidad de remediar esta situación, en el año 2006 se estableció un taller centralizado que funciona en el mismo local de la joyería; además se contrató a una consultora quien les ayudó a hacer manuales, establecer políticas, perfiles de cargos, organigramas y demás, es decir con ellos se logró algo pero todavía había la necesidad de perfeccionar.

Aún con este paso que se dio, las cosas se podían mejorar aún mucho más. Se necesitaba documentación que refleje que camino seguir basados en hechos reales. Tal documentación o registros no existían para algunas de las áreas de la empresa, más que para fines contables y no de producción. Con el propósito de regular esta situación buscaron el asesoramiento de profesionales quienes les ayudaron en esto, y es así que decidieron emprender el camino para alcanzar la certificación ISO 9001.

Previo al proceso de implementación, hay que recalcar algunas fortalezas claves que tenía y sigue teniendo Joyería Guillermo Vázquez:

- Los presupuestos para cada área están muy bien definidos, en base a los cuales se realiza la toma de decisiones.
- Tiene un claro concepto y aplicación del concepto del PHVA (planificar, hacer, verificar, actuar)
- Se tiene una base de datos muy buena en el proceso de Ventas de joyas y de relojes, se sabe que tipo de requerimientos tiene el cliente.

- En el proceso de Diseño se cuenta con una base de datos muy buena. Tienen un conocimiento claro de lo que requiere la organización y de las nuevas tendencias.
- En el proceso de Contabilidad tienen un claro conocimiento de las normas legales. La documentación se la lleva de una manera ordenada y existe capacitación continua.
- El ambiente de trabajo y la infraestructura de la organización son muy buenos en cuanto a espacio, iluminación, software, hardware, maquinaria, ventilación, etc.
- El nivel de tecnología de la maquinaria permite alcanzar un alto nivel de calidad del producto y un diseño de alta calidad.
- La imagen que tiene la empresa a nivel nacional es muy buena.

3.3. El camino que ha seguido la Joyería Guillermo Vázquez para obtener la certificación ISO 9001 de Calidad.

La empresa consultora contratada para la implementación de la certificación ISO 9001 en principio debe conocer de una manera general a la compañía y sus procesos. Es por esto que el proceso de implementación de la ISO en la Joyería Guillermo Vázquez se inició de la siguiente manera:

1. Se realizó un diagnóstico del sistema de gestión, tratando de establecer cual es la madurez de la empresa en este ámbito. La consultora fue por todas las áreas de la empresa preguntando cuales son sus procesos, es decir, sacando una idea general de que hace cada área y como se interrelaciona sus actividades con los demás departamentos.
2. Una de las bases principales para el éxito de una certificación como lo es la ISO es hacer conocer a todas las personas que conforman la empresa todos los beneficios de un sistema de gestión de calidad ISO 9001. Esta actividad lo realizó la consultora en las instalaciones de la empresa a través de talleres en donde se explicó la importancia de esta norma y su estructura. (Punto 2 y 3 de la norma – Referencia normativas, Términos y definiciones)

3. Siguiendo el proceso, y a través de talleres dirigidos a las personas que encabezarían las actividades de implementación en cada área, se elaboró un plan de trabajo estableciendo los puntos claves y plazos de cumplimientos que incluía:
 - a. Explicación de la familia de Normas ISO 9000:2000
 - b. Esquema de certificación
 - c. Explicación macro de la Norma ISO 9001:2000: Concepto de Calidad
 - d. Creación borrador de la Matriz de Requisitos de productos y servicios de los clientes
 - e. Borrador inicial del Mapa de Procesos de la organización.
 - f. Borradores de interacción de procesos (Proceso Gerencial y Ventas).
 - g. Ejemplos de documentos y registros.
 - h. Borradores de política y objetivos de calidad
 - i. Borrador del manual de calidad (Exclusiones del Sistema)
 - j. Explicación profunda de la norma ISO 9001:2000 y exclusiones permitidas para la organización
 - k. Establecimiento de responsabilidades de Representante de la Dirección
 - l. Cualidades del Representante de la Dirección y problemas que deberá enfrentar
 - m. Designación del Representante de la Dirección
4. En el segundo mes se realizó un proceso de revisión de la implementación. En este punto se desarrolla el capítulo 4 de la norma (Sistema de Gestión de Calidad) en donde se recopila y analiza todos los procesos de documentación, registros y demás información disponible. Se realizan estas actividades:
 - a. Seminario de Procesos.
 - b. Seminario de Documentación.
 - c. Revisión de puntos acordados en reunión anterior
 - d. Revisión de la Política y Objetivos de Calidad.
 - e. Revisión del Organigrama, establecimiento de Niveles.
 - f. Revisión del Plan Estratégico.
 - g. Aprobación del Mapa de Procesos.
 - h. Realización del borrador del Manual de Calidad.
 - i. Creación del borrador de la Matriz de Requisitos de Clientes.

- j. Creación del borrador de la Matriz de Interrelación de Procesos.
 - k. Realización de los 6 procedimientos documentados: control de documentos, control de registros, auditorías internas, producto no conforme, acciones correctivas, acciones preventivas.
5. Para ir alcanzando los objetivos propuestos en cada reunión; se estableció auditores internos que se harían responsables cada uno del cumplimiento de los puntos en cada una de sus áreas. Se trabajó con ellos durante el tercer mes a través de talleres. Con ellos se preparó planes de auditoría a ser aplicados de manera constante en la empresa. Las personas involucradas fueron de las áreas de logística, ventas, recursos humanos, contabilidad, taller, auditoría, relojes y cartera.
 6. En el cuarto mes se realiza un taller de Manejo de Herramientas de Calidad, inducción al personal y seguimiento del SGC (Sistema de Gestión de Calidad) con los auditores internos encargados. En esta etapa también se empezó a desarrollar el punto 5 de la norma (Responsabilidad de la Dirección) en donde se trabaja con la gerencia sobre la delegación de responsabilidades, es decir se concientiza a la gerencia de su rol e importancia en este proceso.
 7. El capítulo 6 de la norma (Gestión de los recursos) es analizado cuando se ve todos los recursos disponibles que tiene la empresa, tanto en administración de recursos, recursos económicos, infraestructura, recursos humanos y ambiente. Es decir, se verifica lo que exige la norma y se compara con lo que la empresa posee con la finalidad de que se pueda implementar y mantener el sistema de gestión de calidad, mejorando continuamente su eficacia. En este punto se recalcó que el recurso humano está capacitado y es suficiente, y la infraestructura da para el nivel de actividades que tienen actualmente; por lo cual sería necesario, si se aumenta la producción en grandes niveles, considerar una readecuación del local. En este punto se desarrolló la creación de un plan en caso de emergencia, considerando todos los factores críticos y medidas a tomar en caso de siniestro.
 8. En cuanto a realización del producto se refiere (capítulo 7), la consultora verifica como planifican la realización, identificación de necesidades, análisis de requerimientos, transferencia de requerimientos a diseño, elaboración, revisión, verificación y validación del diseño, cadena de valor, entre otros.

9. Con el fin de evaluar continuamente el proceso, y en base al capítulo 8 de la norma (Medición, análisis y mejora), se realiza una auditoria interna donde el auditor es la consultora y el auditado es cada área de la empresa. En base a esta, se planea establecer un taller para revisión de No Conformidades y levantamiento de acciones correctivas y preventivas sustentado en los planes de trabajo realizados en meses anteriores.
10. Una nueva auditoria interna toma lugar, siguiendo el mismo procedimiento. En esta se busca el cierre de las no conformidades encontradas en la auditoria anterior. De la misma manera, en una auditoria posterior se busca la eliminación de las no conformidades. Una vez superada esta auditoria, la empresa estará lista para la certificación siempre y cuando implemente todas las recomendaciones dadas en los Informes de las Auditorias y en el seguimiento correspondiente.
11. El paso final será la auditoria por la empresa certificadora.

El proceso de implementación de la certificación ISO usualmente se lo programa para que sea realizado en el periodo de 1 año; tomando en cuenta diferentes factores, la empresa Joyería Guillermo Vázquez lo decidió hacer en 7 meses resumidos en el siguiente cronograma:

Figura 3.1

Cronograma de Implementación

PRIMER MES	Días
Visita inicial a la organización	0.5
Seminario ISO 9000:2000, Recomendaciones de Expertos	2
<p>RESULTADOS:</p> <p>Personal capacitado: en la norma y conciente de lo que significa implementar el SGC y la herramienta en que debe convertirse para uso de las organizaciones.</p> <p>Plan de acción: se validan las actividades a realizarse durante el plan de implementación. Se definen borradores de política, objetivos y mapa macro de procesos y su interacción.</p> <p>Se define la carta de indicadores que nos permitirá el monitoreo de la implementación del sistema</p> <p>Implementación del Sistema: 5%</p>	
TOTAL PRIMER MES	2.5
SEGUNDO MES	
Taller de Procesos e indicadores	2
Taller de documentación	1
Inicio de trabajo en documentación de la organización	1
<p>RESULTADOS:</p> <p>Personal capacitado: Manejo de los conceptos de Procesos y documentación bajo el esquema ISO 9001: 2000, base fundamental del sistema.</p> <p>Planteamiento del esquema de macro procesos y su interrelación, así como los subprocesos necesarios: Se define todo el borrador del esquema de procesos de la organización.</p> <p>Planteamiento de la documentación mínima necesaria para un correcto funcionamiento de la organización, y que parte del mapa de procesos y su interrelación.</p> <p>Explicación y trabajo en la documentación obligatoria del sistema.</p> <p>Definición de Política y Objetivos de Calidad: se declara cual es el compromiso de la organización con la calidad. Y son los parámetros que fijan el rumbo de la organización.</p> <p>Establecimiento de los borradores de los procedimientos obligatorios: se declara cual es el compromiso de la organización con la calidad.</p> <p>Implementación del Sistema: 30%</p>	
TOTAL SEGUNDO MES	4

TERCER MES	
Curso de "Auditores Internos"	2
Validación de Auditores (corresponde al examen de validación)	
Seguimiento del todo lo que involucra documentación, procesos, interrelación, documentación en general, la obligatoria y la definida por la empresa. Debería estar aprobado Políticas, Objetivos, definidos los procesos macros y su interrelación y un primer nivel de procesos. Seguimiento a la creación del Manual de Calidad, Política y Objetivos de Calidad.	1
RESULTADOS: Personal capacitado: Manejo de los conceptos de Auditorías internas y las características que debe poseer el personal formado como auditor. Se dan las bases para preparar y ejecutar una auditoría. Conformación del primer equipo auditor, con el cual se califica al personal como auditor interno. Planteamiento de las fechas para una primera auditoria y elaboración del borrador del Plan de dicha auditoria. Implementación del Sistema: 50%	
TOTAL TERCER MES	3
CUARTO MES	
Inducción al personal (todo el personal de la organización)	.5
Taller de manejo de Herramientas de Calidad	1
Seguimiento del todo lo que involucra el sistema de gestión de la calidad	.5
RESULTADOS: Personal capacitado: Manejo de los conceptos y herramientas de Calidad como Paretos, Diagramas de causa efecto, etc y comprensión del significado de la metodología de trabajo y aplicación en cada puesto Implementación del Sistema: 65%	
TOTAL CUARTO MES	2
QUINTO MES	
Auditoria Interna (1/2)	2
RESULTADOS: Realización de la primera auditora interna en cada organización para ver el grado de implementación del sistema. Evaluación de la competencia del personal (Equipo Auditor y Auditados): Manejo de herramientas para la mejora mediante acciones correctivas y preventivas. Seguimiento de No conformidades Acciones correctivas: Se analiza la implementación global del sistema y se lo va corrigiendo de ser necesario. Implementación del Sistema: 75%	
TOTAL QUINTO MES (2 días)	2

SEXTO MES	
Taller de Acciones correctivas y preventivas	1
Seguimiento para el cierre de las no conformidades, mediante la puesta en marcha de las acciones correctivas/preventivas necesarias.	0.5
RESULTADOS: Personal utilizando las auditorias y sus respectivas acciones correctivas y/o preventivas para generar valor agregado Sistema en fase final de implementación Implementación del Sistema: 95%	
TOTAL SEXTO MES	1.5
SEPTIMO MES	
Segunda auditoria interna del SGC	1
Seguimiento de eliminación de no conformidades	1
RESULTADOS: Segunda auditoria interna , con lo que se espera la confirmación de la implementación del sistema Seguimiento final Sistema listo para una auditoria externa. Implementación del Sistema: 100%	
TOTAL SEPTIMO MES	2

3.4. Análisis del proceso de implementación de la certificación.

Cuando se inició el proceso para alcanzar la certificación ISO 9001, la empresa ya había recorrido un poco del camino, es decir, no se empezaba desde cero. Con una consultora se había desarrollado ya algunos registros que servirían luego en la implementación.

La iniciativa de querer alcanzar la certificación ya era un paso bastante grande que no muchas empresas están dispuestos a darlo, por lo que la empresa se lleva mérito en esto. Pero en este caso, la cuestión no estaba solo en arriesgarse a iniciar con la implementación, ese era nada más el primer paso; lo que era vital era el compromiso de todo el equipo, especialmente de las cabezas de la empresa, compromiso que se vio previa a la implementación pero se perdió durante el proceso. Esta fue la principal falla que llevó a que la implementación no sea exitosa, y cabe mencionar que por falta de compromiso no se llevó a cabo de la manera esperada las demás actividades de implementación.

Se puede considerar un error también el tratar de implementar la ISO en un tiempo de 7 meses, cuando por lo general se lo realiza en 1 año. Considerando que Joyería Guillermo Vázquez es una empresa pequeña, y si hubiera el apoyo total de todo el equipo, esta implementación se lo podría haber realizado incluso en menos tiempo; por lo que este factor no se lo considera que afectó directamente al proceso.

Otro factor influyente, y que tiene que ver con la actividad comercial propia de la empresa, es que los meses de más movimiento y arduo trabajo es la época de Diciembre y Enero, época de festividades de Navidad donde las ventas se incrementan notoriamente. Durante este tiempo, la empresa estuvo más enfocada en el tema de producción y ventas y dejó de lado a los asuntos de la ISO. Factor comprensible en una empresa, pero que tampoco puede pasar por desapercibido.

Uno de los errores más recurrentes en todas las empresas, es tener como meta la certificación ISO y solo eso, más no mejorar su calidad y procesos, que son factores en los que se basa esta certificación de calidad. Este punto era muy claro para los coidearios de esta iniciativa, más no para el resto de personal de Joyería Guillermo Vázquez quienes, por falta de concientización de la empresa auditora, solo buscaban el resultado final más no la mejora continua. Por este mismo hecho es que se realizaron varios procedimientos y manuales que quedaron solo en documentos y no se los puso en práctica.

Finalmente, la empresa no pasó la auditoria realizada por la empresa certificadora. Una de las razones fue que durante la primera y segunda auditoria interna se presentaron inconformidades que no fueron superadas; estas mismas inconformidades se presentaron al momento de la auditoria final.

Otro error de una tercera parte, es que la empresa asignada para la auditoria de certificación, era una empresa cuencana que se dedicaba también a la implementación, por lo que la consultora que prestó sus servicios a Joyería Guillermo Vázquez, representaba competencia directa para esta empresa certificadora; razón por la cual hizo muchos cuestionamientos a la metodología más no al resultado final de mejora que si se logró en algunas áreas.

Como resultado de las auditorias, se encontró algunas oportunidades de mejora, entre ellas:

- Los objetivos de calidad y del proceso están establecidos pero no se están midiendo y analizando.
- Las políticas laborales todavía no están listas.

- No existe una calificación de los proveedores de oro.
- No está completo el procedimiento para medir la satisfacción del Cliente.

Otro factor de mejora importante, no considerado en lo que involucra la certificación, es que en la empresa se debe crear un departamento de marketing y desarrollo el cual este a cargo de una manera permanente de la innovación de producto, estrategias de venta e imagen de la empresa. Esta será una técnica vital para abarcar mayor porcentaje en el mercado nacional y en un futuro crear formas de entrada impactantes y novedosas en el mercado internacional que trasmitan el concepto de lo que es Joyería Guillermo Vázquez.

En una conversación sostenida con la Ing. Daniela Ramos, Gerente de Joyería Guillermo Vázquez, manifestó que gracias a esta implementación se dieron cuenta que la empresa todavía no alcanzaba su madurez total para alcanzar la certificación y gracias a esta se pudo mejorar muchos procesos y áreas de la empresa. Las sugerencias se siguen tomando en cuenta para mejorarlas continuamente y es claro el compromiso de la empresa de retomar la ISO en los próximos años.

Retomar este proceso es clave para el futuro de la joyería, y para cuando se lo realice nuevamente debe ser un acierto para Joyería Guillermo Vázquez; y para esto, no se debe incurrir en los mismos errores que se tuvo. Lo vital para el éxito en la certificación, es que tanto administradores como empleados tengan claro la importancia de todo lo que conlleva obtener la ISO y que exista un claro compromiso para lograrlo. Este es el factor básico para que la certificación ISO 9001 sea una realidad en Joyería Guillermo Vázquez, y de este se derivará los demás de una manera más fluida.

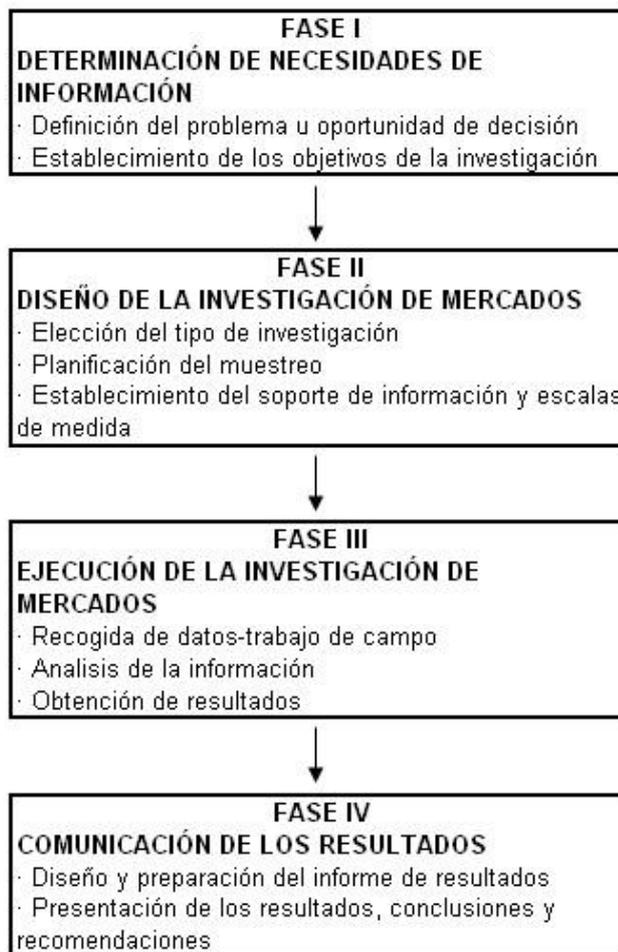
CAPITULO 4

INVESTIGACION DE MERCADOS

La investigación de mercados ha sido siempre una herramienta muy útil en las empresas para conocer su mercado y en base a eso tomar decisiones acerca de su producto y opciones de crecimiento. Para ampliar el alcance de la oferta comercial de una empresa a nuevas zonas geográficas, como es el caso de Joyería Guillermo Vázquez, es menester realizar una investigación que nos otorgue conocimiento para valorar si la decisión de incursionar en dicho país es correcta y beneficiosa para la compañía. Para esto se recopila información que nos dará diferentes alternativas que deben ser consideradas para tomar esta decisión; siguiendo la siguiente metodología de investigación:

Figura 4.1

Metodología de Investigación de Mercados



Fuente: Investigación de Mercados, pag. 35.

En base a esta metodología, y de acuerdo a la fase I, incursionar en un nuevo mercado representa una oportunidad de negocio para Joyería Guillermo Vázquez, ya que cuenta con un taller que produce al 30% de su capacidad por lo que alcanza para abastecer a más mercados; además, de esta manera abriría sus puertas al mundo, haciendo conocer su marca alrededor del globo y por ende incrementará sus ventas. En la fase II se hará una investigación exploratoria al inicio, y una vez escogido el nuevo mercado, se hará una investigación de campo para palpar las necesidades propias del nuevo cliente; en base a esto, la empresa encargada de esta investigación será quien determine el muestreo y la ejecución misma de la investigación de mercados. En base a estos resultados, serán los gerentes-propietarios de Joyería Guillermo Vázquez quienes tomen la decisión final.

La implementación de la certificación ISO 9001 en la joyería, a más de mejorar sus procesos, hará posible que esta internacionalización que estamos buscando sea mucho más factible, y claro, también será una característica importante de la empresa que se tomará en cuenta al momento de realizar la investigación de mercados, para que el estudio nos de resultados incluso más fidedignos.

Este paso a la internacionalización es complicado por lo que la estrategia a seguir será en un inicio posicionarse en un país de América Latina para así, paso a paso y con la experiencia adquirida, lograr abarcar un mayor porcentaje del mercado latinoamericano para luego incursionar en el mercado norteamericano y europeo.

Realizar una investigación de mercados compromete muchas variables y una investigación muy a fondo del entorno al que se incursiona; por lo que en esta sección busco dar una apreciación general de los posibles mercados, para que a medida que se vayan cumpliendo los objetivos de implementación de la certificación ISO en el año 2010 se sienta ya las bases para la internacionalización en el 2011.

En esta investigación, los factores a analizarse en cada país toman en cuenta que la joyería Ecuatoriana compite en el segmento medio de precio ya que su elaboración no es en serie y sus costes de producción son más altos al ser una joya elaborada a mano.

La partida arancelaria en análisis es la 711319, Artículos de joyería y sus partes, de metal precioso o de chapado de metal precioso. Se toma en cuenta solamente los primeros dígitos ya que los dígitos posteriores difieren de acuerdo al país.

4.1. Identificación de mercados potenciales en países de América Latina y cercanos geográficamente al Ecuador.

El primer filtro que se ha tomado en cuenta para identificar mercados potenciales en América Latina es identificar a los países con mayor importación de joyas:

Figura 4.2

Principales países importadores de joyas en América Latina y el Caribe

Principales países importadores de joyas en América Latina y el Caribe	
Partida arancelaria: 711319	
País	Valor promedio importado cada año en miles de USD
México	335,431
Venezuela	13,899
Argentina	7,511
Chile	3,456
Panamá	3,278
Colombia	3,170
Perú	2,966
Guatemala	2,955
Costa Rica	2,946
Ecuador	1,736
Bolivia	605

Fuente: International Trade Centre <http://www.trademap.org/>

Figura 4.3

Principales países exportadores de joyas en América Latina y el Caribe

Principales países exportadores de joyas en América Latina y el Caribe	
Partida arancelaria: 711319	
País	Valor promedio exportado cada año en miles de USD
México	471,052
Perú	92,532
Bolivia	73,170
Brasil	52,862
Costa Rica	33,770
Colombia	14,450

Fuente: International Trade Centre <http://www.trademap.org/>

De estos países, se ha escogido a Perú y Chile para el análisis ya que son mercados con niveles de importación considerables y bajo nivel de exportaciones; además por la afinidad comercial que tiene Ecuador con ellos y por ciertas características propias del país que se verán en este capítulo.

4.1.1 Alternativas de mercados más idóneos con respecto al producto.

4.1.1.1 Perú

Figura 4.4

Localización de Perú con respecto a América Latina



La República de Perú está ubicada en el lado occidental de Sudamérica, limitando al Norte con Ecuador, siendo esta una de las razones por las cuales comparte similares características con nuestro país, convirtiéndolo así en un mercado atractivo para los negociantes ecuatorianos; además este mercado resulta aún más atractivo por la facilidad de transportar los productos por tierra gracias a la cercanía, o por aire gracias a la frecuencia de vuelos.

Es un país que en los últimos años ha mejorado sustancialmente su situación económica, colocándose a sí misma como una de las economías más sólidas de la región, con un PIB per cápita de \$7,600 aprox. y manejando una Balanza Comercial positiva, con una tendencia creciente desde los últimos periodos.

Posee también un mercado internacional ampliamente vigorizado a través de los múltiples tratados de libre comercio firmados con países como: Tailandia (2005), Estados Unidos (2006), China (2009), Comunidad Andina (miembro desde 1969), MERCOSUR (país asociado desde el 2003), además de otros tantos que están todavía en negociación con algunos países de Asia y la Unión Europea.

Por su variada geografía, en Perú se dan gran diversidad de productos, teniendo como productos principales de exportación al cobre, oro, zinc, textiles y productos pesqueros⁴; sus principales socios comerciales son Estados Unidos, China, Brasil y Chile. Es el segundo productor mundial de plata y el quinto productor mundial de oro.

Perú tiene una población de más de 28 millones de habitantes por lo que se tiene gran diversidad de consumidores, pero el 36,2% de esta población se encuentra (al final del año 2008) en la línea de pobreza.

Estadísticas

Un indicador que nos puede dar una idea más clara de la situación peruana es el Índice de Desarrollo Humano publicado año tras año por la Organización de Naciones Unidas, en este, Perú se vio ubicado para el año 2009 entre uno de los países con desarrollo alto con 0.806 en el puesto N° 78 de 182 países, 2 puestos antes que Ecuador en el puesto 80 (los niveles o categorías son Desarrollo humano muy alto, alto, medio y bajo). Teniendo en cuenta que este índice traduce a números la capacidad de un país de “crear un entorno en el que las personas puedan desarrollar su máximo potencial y llevar adelante una vida productiva y creativa de acuerdo con sus necesidades e intereses... es crear un ambiente propicio para que la gente disfrute de una vida larga, saludable y creativa”⁵ se puede ver que en general, su población tiene acceso a una buena calidad de vida. El índice de pobreza, según este mismo organismo, coloca a Perú en el puesto N° 47 de 135 países con un valor de 10.2% el cual indica que este significativo porcentaje de personas vive con menos de \$1.25 al día.

Es importante saber también como está dividida la población en cuanto a su nivel socio económico (NSE) para saber la aceptación que tendrá nuestra joya en este mercado.

⁴ Anexo 1 y Anexo 1.2

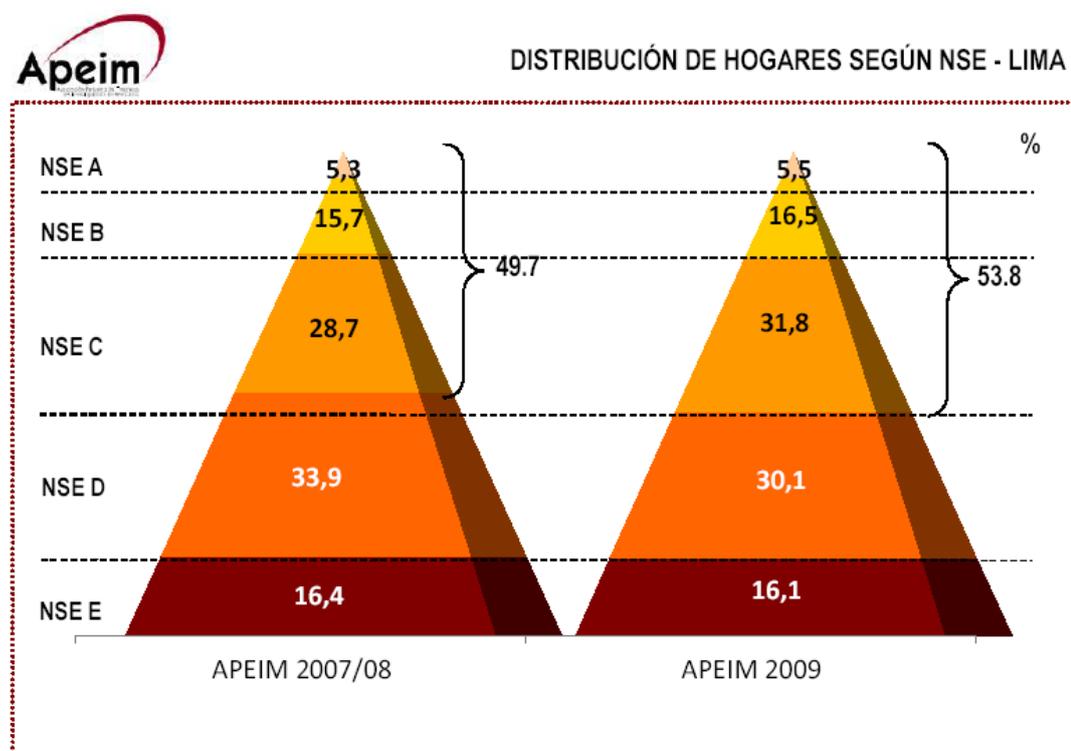
⁵ Mahbub ul Haq, El concepto de Desarrollo humano, Tomado de <http://hdr.undp.org/es/desarrollohumano/>

Un estudio realizado por la Asociación peruana de empresas de Investigación de mercado (Apeim) muestra que la población peruana está mayormente ubicada en el segmento bajo y bajo superior de esta pirámide como se ilustra en el siguiente gráfico:

Figura 4.5

Distribución de Hogares según Nivel Socioeconómico en Lima

A: Alto/Medio Alto B: Medio C: Bajo Superior D: Bajo E: Marginal



Fuente: Asociación peruana de empresas de Investigación de mercado

<http://www.apeim.com.pe/niveles.html>

MERCADO DE PERU

Balanza Comercial Ecuador – Perú

En los últimos años, Perú ha sido uno de los principales socios comerciales del Ecuador en cuanto a exportaciones se refiere, siendo estas mayoritariamente petroleras. En cuanto a los demás productos, Perú se ha situado en puestos más bajos (9no puesto aprox.).

En años recientes, la Balanza Comercial total, incluido los productos petroleros, ha tenido una tendencia positiva para nuestro país; es decir, exportamos más de lo que importamos. Pero tal suerte no la experimentamos cuando hablamos de la Balanza Comercial no petrolera, presentando resultados negativos para el Ecuador.

Figura 4.6

Balanza Comercial Total Ecuador - Perú

BALANZA COMERCIAL TOTAL ECUADOR - PERU

PERIODO : ENERO 2004 - DICIEMBRE 2008
PRODUCTOS : TODAS LAS PARTIDAS

ACTIVIDAD	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	VALOR FOB (MILES USD)					
EXPORTACIONES	605,778	876,066	1,039,376	1,505,083	1,702,393	5,728,698
IMPORTACIONES	228,866	341,411	325,998	458,264	534,594	1,889,135
BALANZA COMERCIAL	376,911	534,655	713,377	1,046,819	1,167,798	3,839,562

FUENTE: Banco Central del Ecuador al 09/JULIO/2009
ELABORACIÓN: CORPEI - CICO

Figura 4.7

Balanza Comercial no petrolera Ecuador - Perú

BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA ECUADOR - PERU

PERIODO : ENERO 2004 - DICIEMBRE 2008

PRODUCTOS : SECTOR NO PETROLERO

ACTIVIDAD	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	VALOR FOB (MILES USD)					
EXPORTACIONES	106,903	132,47	157,612	182,364	233,990	813,341
IMPORTACIONES	200,26	218,804	282,702	361,265	509,776	1,572,808
BALANZA COMERCIAL	-93,356	-86,333	-125,090	-178,900	-275,785	-759,466

FUENTE: Banco Central del Ecuador al 09/JULIO/2009

ELABORACIÓN: CORPEI - CICO

Entre los principales productos que se exportan a Perú tenemos aceite crudo de petróleo, manufacturas de hierro o acero (cocinas), máquinas y aparatos mecánicos (refrigeradores), tableros de madera, entre otros.

Figura 4.8

Productos Ecuatorianos Exportados a Perú

PRODUCTOS ECUATORIANOS EXPORTADOS A PERU					
PRINCIPALES SECTORES	VALOR FOB 2007 Miles USD	PARTIC. EN EXPOR. TOTAL	PARTIC. EN EXPOR. NO PETROL.	CREC. 2007/2006	PRINCIPALES PRODUCTOS (Participación por sector)
Exportaciones Totales	1,491,929			43.54%	
Exportaciones no Petroleras	169,276				
Combustibles y aceites minerales	1,322,653	88.60%		50%	Aceites crudos de petróleo o de minerales bituminosos (98,88%)
Manufacturas de hierro	30,750	2.06%	18%	30%	Cocinas de uso domésticos (71,17%), Los demás soldados (12,5%), Cajas para cerrar por cerradura o rebordeado (4,5%)
Máquinas, aparatos y artefactos mecánicos	17,823	1.19%	11%	53.20%	Combinaciones de refrigerador y congelador (19,9%), Sistemas de riego con tubería (11,8%), Las demás. De máquinas de sondeo o perforación (10,1%)
Madera, carbon vegetal, y manufacturas de madera	10,000	0.70%	6%	13.94%	Los demás tableros de madera (52,9%), Demas tableros de partículas y tableros similares, de madera (25,18%), maderas contrachapada (5,8%)
Papel y cartón	7,182	0.50%	4%	3.04%	Pañales, toallas y tampones higienicos(21,8%), Papel y carton ondulado (21,3%), Pañuelos y toallitas faciales (26,7%), Papel higiénico (11,3%)
Azúcares y artículos de confitería	6,877	0.46%	4%	-42.11%	Chicles y demás gomas de mascar (58,3%), Demás chicles y demás gomas de mascar (20,2%), Bombones (20%)

Fuente: BCE / SIM

Elaboración: CORPEI – CICO

Nota: Sectores a nivel de 2 dígitos del HS, productos a nivel de 10 dígitos

En cuanto al sector joyero se refiere, las exportaciones de este producto no tradicional no han sido tan exitosas como se quisiera, incluso no se registran datos para los años 2007 y 2008 bajo la partida general 711319 en el Banco Central. Una de las causas principales de esta deficiente exportación a Perú es la producción nacional de oro. Es notorio que no existe buena acogida para este sector.

Consumidor Peruano

Debido al desarrollo en el que ha estado inmerso el país en los últimos tiempos, existe una creciente participación de la mujer en la sociedad, convirtiéndose en grandes decidoras de compra. Estamos frente a un consumidor más informado, que ha cursado la educación de segundo y tercer nivel, cuyas aspiraciones son ahora también de status y no tan solo de bienestar básico. Se ha convertido ya en una sociedad de consumo estratificada por niveles socio-económicos. Esto representa una ventaja para Joyería Guillermo Vázquez ya que lo primero que inspira es status; pero a su vez existen otros factores como la alta producción de oro y sus manufacturas limitadas al sector interno y los índices generalizados de inestabilidad política y económica que hacen que el consumidor no sea tan arriesgado al momento de comprar una joya y opte por una de menor calidad, como es la peruana, que en su mayoría es fabricada con oro de 16 kilates.

El mercado Joyero

Las importaciones de Perú representan 0,04% de las importaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las importaciones mundiales es 74. El arancel estimado aplicado por Perú para este producto es del 9.00%

Figura 4.9

Mayores mercados proveedores para un producto importado por Perú en el 2008

Lista de los 5 mayores mercados proveedores para un producto importado por Perú en 2008			
Producto : 711319			
Exportadores	Indicadores comerciales		
	Valor importada en 2008, miles de USD	Participación de las importaciones para Perú, %	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales, %
Total	13984	100	100
'Estados Unidos de América	5152	36,8	10,6
'Brasil	5137	36,7	0,1
'Italia	3488	24,9	11,2
'Suiza	142	1	9,5
'Hong Kong (RAEC)	26	0,2	8,1

Fuente: International Trade Centre, Trade Statistics for International Business Development

<http://www.trademap.org>

Las exportaciones de Perú representan 0,12% de las exportaciones mundiales para este producto, su posición relativa en las exportaciones mundiales es 37.

Figura 4.10

Mayores mercados importadores para un producto exportado por Perú en el 2008

Lista de los mayores mercados importadores para un producto exportado por Perú en 2008		
Producto : 711319		
Importadores	Indicadores comerciales	
	Valor exportada en 2008, miles de USD	Participación de las exportaciones para Perú, %
Total	59257	100
'Estados Unidos de América	56713	95,7
'Canadá	904	1,5
'Italia	559	0,9
'Japón	414	0,7

Fuente: International Trade Centre, Trade Statistics for International Business Development

<http://www.trademap.org>

El mercado joyero peruano presenta algunas características que de cierta forma dificultan la entrada de una joyería como la de Guillermo Vázquez a ese mercado, creando una barrera para productos provenientes del exterior, entre ellas:

- Producción nacional de oro y plata en grandes cantidades que abastece al mercado.
- Gran habilidad artesanal.
- Existencia de mano de obra barata.
- Fragmentación entre artesanos y exportadores, por lo que gran porcentaje de joyas producidas se queda en el país.
- Poca experiencia exportadora.
- Alto nivel de informalidad, gran porcentaje de las joyas producidas se venden de manera informal por lo que su costo es menor.
- Joyería peruana no paga aranceles en Estados Unidos y Unión Europea por tratados de comercio.

4.1.1.2 Chile

Figura 4.11

Localización de Chile con respecto a América Latina



Chile esta situado en el extremo suroccidental de América Latina. Tiene una geografía muy particular ya que su territorio comprende una franja larga y delgada entre el océano Pacífico y la cordillera de los Andes.

Mientras que Perú está envuelto en un desarrollo desde hace unos pocos años, Chile, con sus 16 millones de habitantes, ha gozado de grandes niveles de desarrollo humano, crecimiento económico y calidad de vida desde hace ya varios años, teniendo incluso uno de los menores niveles de pobreza y uno de los PIB per capita más altos en la región sudamericana; dicho indicador (PIB) crece en un porcentaje promedio del 4.6% anual, teniendo hoy en día un PIB per capita de \$13,800 millones aprox. Gran parte del auge que tiene este país se lo debe al fuerte intercambio de productos en el mercado internacional a través de los tratados de libre comercio con la mayoría de sus socios comerciales, teniendo al casi 75% de su comercio exterior regido por los acuerdos de libre comercio, lo que ha llevado a que Chile cuente hoy con una situación macroeconómica de crecimiento sostenido, y un índice de apertura al mundo del 90%.⁶

En cuanto a sus recursos naturales se refiere, en la Región Central de Chile se destacan tierras fértiles para el cultivo de trigo, maíz, avena y cebada. Revisten gran importancia los cultivos de vid y frutas: manzanas, peras, limones, nectarinas, ciruelas y duraznos. Otras actividades derivadas de los recursos naturales y de gran importancia económica son: explotación forestal, industria cárnica, cultivo del salmón, industria del cuero, pesquería, explotación de cobre (mayor productor del mundo), oro, molibdeno, nitratos, cloruro de sodio, carbonado de calcio, azufre, carbón, litio y petróleo; entre otros.

Estadísticas

Algunos indicadores que dan claro testimonio del desarrollo de Chile es el Índice de Competitividad Global, publicado año tras año por el World Economic Forum; donde en su última edición del periodo 2009-2010 Chile está ubicado en el puesto N° 30, siendo además el primer país de Latinoamérica en este ámbito. Este índice, que toma en cuenta factores como tamaño del gobierno, estabilidad macroeconómica, infraestructuras, educación, eficiencia del mercado laboral, innovación, estructura

⁶Tomado de: <http://economy.blogs.ie.edu/archives/2009/08/crisis-economica-y-cambios-politicos-en-chile.php#more-4970>

legal y seguridad de los derechos de propiedad, entre otros, muestra el siguiente ranking para los países en estudio⁷:

Figura 4.12

Índice de Competitividad Global

País	Puesto N°
Chile	30
Perú	78
Ecuador	105

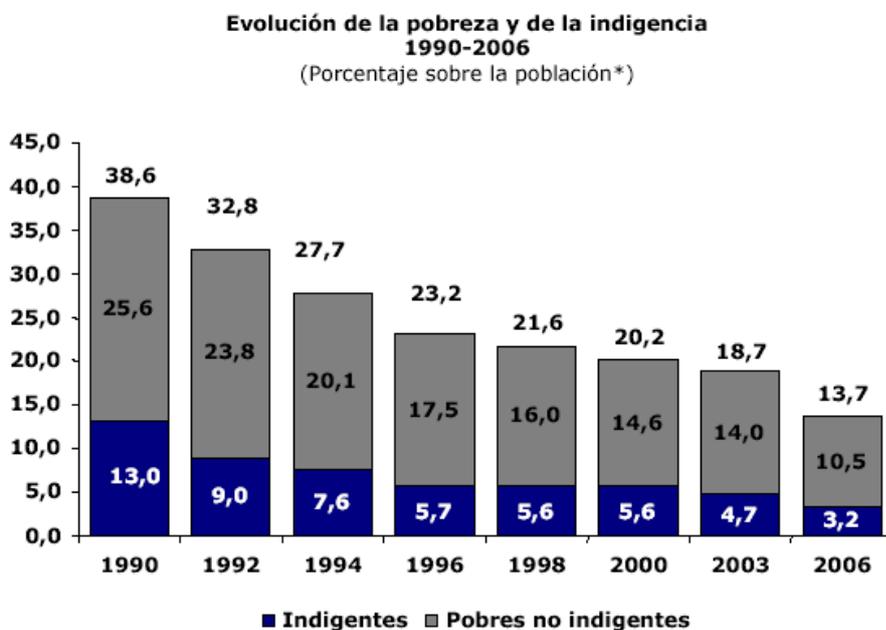
Sin embargo, la economía de Chile no es lo único que sigue creciendo. Este país sin duda no deja de lado el bienestar de su población. En el último informe de Desarrollo Humano de las Naciones Unidas, Chile se ubicó dentro del rango de países con un nivel de desarrollo alto en el puesto No. 44 de 182 países. Entre 1980 y 2007 el IDH creció un 0.59% anual hasta llegar a 0.878 que tiene actualmente.

No obstante, para tener una idea más clara de la realidad chilena, obtendremos datos de la encuesta de caracterización económica CASEN, que realiza el Ministerio de Planificación. En los datos provenientes de la última encuesta realizada en el 2006 se encuentra las siguientes tablas para nuestro estudio:

⁷ Anexo 2

Figura 4.13

Evolución de la pobreza e indigencia en Chile



*Se excluye al servicio doméstico puertas adentro y su núcleo familiar.

Fuente: MIDEPLAN, elaborado a partir de información de Encuesta CASEN, años respectivos, con factores de expansión en base a CENSO 2002.

Fuente: MIDEPLAN http://www.mideplan.cl/casen/pag_publicaciones.html

En ellas se observa que ha habido una fuerte reducción de la tasa de pobreza a nivel nacional. Las cifras de 2006 mostraron una disminución de cinco puntos porcentuales, que equivalen a una baja en la tasa de pobreza de 26,7% en relación a la del año 2003. Cifras que demuestran que el nivel de vida de los chilenos es indudablemente mejor cada día.

Figura 4.14

Población en situación de pobreza en Chile

POBLACIÓN EN SITUACIÓN DE POBREZA E INDIGENCIA 2006



Fuente: MIDEPLAN http://www.mideplan.cl/casen/pag_publicaciones.html

Igualmente, en la gráfica anterior se puede notar que al 2006 el 86,3% de la población no eran pobres, lo que muestra un segmento amplio para el mercado de artículos que no son precisamente de necesidad básica, por lo cual es que a los dos tercios más altos de este segmento es a quienes se dirige la comercialización de bienes suntuosos.

En cuanto al poder adquisitivo se refiere, Chile tiene un salario mínimo de 165.000 pesos, el cuarto más alto de Sudamérica, que en términos de paridad de poder adquisitivo, tiene el mismo poder de compra que \$446 dólares en Estados Unidos.⁸

Otro indicador, el índice de pobreza, coloca a Chile en el puesto N° 10 con un valor de 3.2% el cual indica que solo este porcentaje de personas vive con menos de \$1.25 al día. Este indicador junto a los mostrados anteriormente demuestran que su población vive bajo muy buenos estándares de vida y puede invertir su dinero en otros insumos suntuosos no indispensables para el diario vivir.

⁸ Tomado de:
http://www.conadecus.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2491&Itemid=36

EL MERCADO DE CHILE

Balanza Comercial Ecuador – Chile

Ecuador mantiene un acuerdo de complementación económica con Chile -ACE 32- desde 1995, una de las herramientas con el cual se ha mantenido a este país como uno de los principales socios comerciales del Ecuador. Se ha logrado mucho provecho de este acuerdo, pero tal vez el aventajado mayor ha sido Chile. Esta relación comercial, entre otras cosas, ha hecho que nuestra balanza comercial con este país sea mayoritariamente de exportaciones petroleras, que por más grandiosas que hayan sido, aún han dejado un saldo negativo para nuestro país en la balanza comercial total.

Figura 4.15

Balanza Comercial Total Ecuador - Chile

BALANZA COMERCIAL TOTAL ECUADOR - CHILE

ACTIVIDAD	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	VALOR FOB (MILES USD)					
EXPORTACIONES	125,801	305,232	554,363	664,543	1,503,410	3,153,352
IMPORTACIONES	378,401	373,311	447,057	461,648	542,212	2,202,630
BALANZA COMERCIAL	-252,600	-68,078	107,306	202,895	961,198	950,722

FUENTE: Banco Central del Ecuador al 09/JULIO/2009

ELABORACIÓN: CORPEI - CICO

En cuanto a la balanza comercial no petrolera, este saldo negativo fue incluso más grande, pero ventajosamente ha ido decreciendo, demostrando que aún tenemos una fuerte dependencia de los productos importados desde Chile.

Figura 4.16

Balanza Comercial no petrolera Ecuador - Chile

BALANZA COMERCIAL NO PETROLERA ECUADOR - CHILE

PERIODO : ENERO 2004 - DICIEMBRE 2008

PRODUCTOS : SECTOR NO PETROLERO

ACTIVIDAD	2004	2005	2006	2007	2008	TOTAL
	VALOR FOB (MILES USD)					
EXPORTACIONES	75,264	82,098	108,492	128,09	161,777	555,724
IMPORTACIONES	318,255	329,087	387,317	400,976	484,171	1,919,807
BALANZA COMERCIAL	-242,990	-246,988	-278,825	-272,885	-322,393	-1364,082

FUENTE: Banco Central del Ecuador al 09/JULIO/2009

ELABORACIÓN: CORPEI - CICO

Entre los principales productos exportados a Chile están las frutas frescas, entre ellas el banano, siendo en este rubro el principal socio comercial de Chile.

Figura 4.17

Productos Ecuatorianos exportados a Chile

PRODUCTOS ECUATORIANOS EXPORTADOS A CHILE					
PRINCIPALES SECTORES	VALOR FOB 2006 Miles USD	PARTIC. EN EXPOR. TOTAL	PARTIC. EN EXPOR. NO PETROL.	CREC. 2006/2005	PRINCIPALES PRODUCTOS (Participación por sector)
Exportaciones Totales	554.364			85%	
Exportaciones no Petroleras	108.492				
Combustibles, aceites minerales y productos de su destilación	445.872	80%		100%	Aceites crudos de petróleo (99.92%)
Frutas frescos	33.913	6%	31%	22%	Bananas (91.82%), Piñas (7.34%), Mangos (0.44%), Papayas (0.33%)
Preparaciones de carnes, pescado, crustáceos, moluscos y otros	22.606	4%	21%	77%	Atún (74.80%), Preparaciones pescado (22.89%), Preparaciones sardinas (1.22%), Sardinas en salsa de tomate (1.00%), Preparaciones camarón (0.09%)
Grasas y aceites animales o vegetales	9.875	2%	9%	74%	Grasas y aceites vegetales hidrogenados (96.63%), Aceite de palma (2.80%), Mezclas de grasas y aceites (0.57%)
Preparaciones de hortalizas, frutas u otros frutos o demás partes de plantas	7.358	1%	7%	95%	Concentrado de maracuyá (36%), palmito (28%), demás preparaciones (13%), purés y pastas de frutas (5%), frijoles (4%)
Residuos y desperdicios de las industrias alimentarias; alimentos preparados para animales	5.272	1%	5%	310%	Harina crustáceos (60.52%), Harina de pescado (38.76%), Premezclas (.073%)

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: CORPEI - CICO

Nota: Sectores a nivel de 2 dígitos del HS, productos a nivel de 10 dígitos

Los principales socios comerciales de Chile, en cuanto a importaciones se refiere, son Estados Unidos, Unión Europea, Argentina, Brasil, China y Japón, de ellos se importa mayoritariamente petróleo crudo y sus derivados, vehículos, gas natural, entre otros similares.

Al hablar del sector joyero, las exportaciones de joyas ecuatorianas a este país no son significativas, habiendo una gran oportunidad comercial para atacar en este mercado.

Figura 4.18

Exportaciones ecuatorianas de Joyas a Chile

Exportaciones Ecuatorianas de Joyas

PERIODO : ENERO/DICIEMBRE 2007 - ENERO/DICIEMBRE 2008
DESTINO : CHILE
PARTIDA : 7113
ORDEN : VALOR FOB - DESCENDENTE

SUBPARTIDA	DESCRIPCION	2007 VALOR FOB (MILES USD)	2008 VALOR FOB (MILES USD)
7113	Articulos de joyeria y sus partes, de metal precioso o de chapado de metal precioso	0.00	0.60
	TOTAL GENERAL	0.00	0.60

*Fuente: Banco Central del Ecuador
 Elaboración: CORPEI - CICO*

Consumidor Chileno

El mercado chileno es sofisticado y con elevadas exigencias de calidad. Es importante señalar que en los últimos años la sociedad chilena de clase alta se ha incrementado en un 40%. Para ellos, el mercado del lujo no para de expandirse. Es por esto, que este sector se está convirtiendo en un área de negocios especialmente atractiva, ya que la población esta dispuesta a gastar en algo que le de status como son las joyas de Joyería Guillermo Vázquez.

El mercado joyero

Las importaciones de joyas de Chile representan el 0.02% de las importaciones mundiales de este producto.⁹ Pero lamentablemente, para el año 2008, ninguna de estas importaciones de joyas provino de algún país de Latinoamérica. Además, Chile importa una cantidad mucho más significativa de lo que exporta, convirtiéndolo en un país prácticamente solo importador de joyas. Esto se ilustra en las siguientes tablas:

Figura 4.19

Mercados proveedores para un producto exportado por Chile en el 2008

Lista de los mercados proveedores para un producto importado por Chile en 2008			
Producto : 711319			
Exportadores	Indicadores comerciales		
	Valor importada en 2008, miles de USD	Participación de las importaciones para Chile, %	Participación de los países socios en las exportaciones mundiales, %
Total	3598	100	100
'India	1467	40,8	9,4
'Italia	939	26,1	11,2
'Tailandia	275	7,6	4,1
'Alemania	241	6,7	1,9
'Estados Unidos de América	198	5,5	10,6

Fuente: International Trade Centre, Trade Statistics for International Business Development

<http://www.trademap.org>

⁹ Tomado de: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx

Figura 4.20

Mercados importadores para un producto exportado por Chile en el 2008

Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Chile en 2008			
Producto : 711319			
Importadores	Indicadores comerciales		
	Valor exportada en 2008, miles de USD	Participación de las exportaciones para Chile, %	Participación de los países socios en las importaciones mundiales, %
Total	165	100	100
'Estados Unidos de América	146	88,5	14,5
'Alemania	9	5,5	1,5
'Italia	8	4,8	2,2
'Australia	2	1,2	1,4

Fuente: *International Trade Centre, Trade Statistics for International Business Development*
<http://www.trademap.org>

El arancel estimado aplicado por Chile para este producto es del 6%.¹⁰ Valor relativamente pequeño comparado con Ecuador que aplica un promedio de 30%.

El mercado de joyería de oro chileno ha venido tomando fuerza a medida que los hábitos de consumo de los chilenos se hacen más sofisticados y la economía más estable.

Las personas están dispuestas a gastar más en joyería con el fin de satisfacer sus necesidades cada vez más ostentosas. Esta es una tendencia que ha abierto las puertas a la industria de la joyería. Los joyeros tienen claro los cambios que ha ido experimentando el cliente chileno consumidor de este producto; lo primero es el aumento de la participación de la mujer en las compras, más osadas y gastadoras, ya no les basta con alguna joya tradicional que mantienen por largos años.

¹⁰ Tomado de: http://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx

Es interesante anotar lo que pasa con los hombres, ahora ellos compran joyas no sólo para sus esposas o parejas, sino para ellos mismos. Esta tendencia ha obligado a muchas joyerías a crear líneas especialmente diseñadas para varones.

Competidores

Para entrar a un nuevo mercado es necesario tener claro a que nos enfrentamos, y uno de estos factores es la competencia. Las firmas que se enlistan a continuación son joyerías que representan una competencia directa para nosotros ya que su segmento de mercado es aquel de un nivel socioeconómico medio-alto y alto y están ubicadas en Santiago de Chile.

- **Casa Barros:** Con su lema “Joyas que inspiran” es una destacada joyería que está en el mercado desde 1910 a través de la fabricación de piezas exclusivas. Como ellos lo indican, sus diseños están inspirados por “la pasión, que da fuerza a la vida; en los sueños, que nos muestran un mundo donde los límites se esfuman y en la libertad, que nos enseña a descubrir la belleza esencial que descansa en todo lo que nos rodea...”. Su portafolio de productos incluye artículos de oro y plata como anillos, pulseras, aretes, y también distribuye relojes de prestigiosas marcas.



Página Web: www.casabarros.cl

- **Helmlinger Joyas:** Buen gusto, tradición y vanguardia es lo que distingue a estos “joyeros de familia” que llevan ya 32 años en el mercado. Esta empresa, a diferencia de la anterior, se dedica también a la venta de la más fina platería como jarros, candelabros, etc; además de la distribución de relojes de las más prestigiosas marcas como Longines, Mont Blanc, Tissot y demás. Siempre innovando y con la finalidad de satisfacer los

más finos gustos, esta joyería graba en las joyas con la propia letra del cliente.



Página Web: www.helmlingerjoyas.cl

4.1.2. Análisis de Chile como mercado escogido

Chile ofrece muchas ventajas para quienes buscan negociar con este país. Su gran fortaleza económica que lo hace un mercado seguro en el cual invertir; al igual su crecimiento sostenido, hacen de Chile un lugar atractivo para diferentes productos, en especial para los suntuosos. A pesar de la crisis económica generalizada en el mundo y el impacto que ha tenido en los diferentes países, Chile aparece como el país donde las familias y los hogares tienen un poder adquisitivo y un poder de compra superior a la mayoría de países de América Latina.

Chile es un país que no se ha cerrado a los negocios internacionales, teniendo cada año un crecimiento en sus importaciones, siendo básicamente petroleras. Ecuador es uno de los países que lo abastece en esta rama, pero lamentablemente, es casi solo exportaciones petroleras que ofrecemos a este país, por lo cual existe un déficit comercial no petrolero. Es importante por esto, buscar otros nichos de mercado que aún no están plenamente explotados como lo es el joyero, para así poder aumentar nuestra participación en este país de destino. Si bien no son las joyas uno de los principales productos demandados por Chile, tampoco son uno de los más ofertados por ellos por lo que hay todavía oportunidades que explotar.

A comparación de Perú, Chile nos ofrece un mercado mas amigable para la joya ecuatoriana, ya que el mismo nivel de vida de la población, clasificación social, bajos índices de pobreza, situación económica, apertura a los mercados externos, poca o nula producción de oro y joyas nos dan muestra que su gente gasta dinero, y una buena opción son las joyas de calidad.

La forma de entrada al mercado chileno sería a través de la apertura de una sucursal de Joyería Guillermo Vázquez en la capital, Santiago de Chile, de esta forma aprovecharíamos a su población con alto nivel de consumo y las ventajas de producción que tenemos en Ecuador, considerando también la posibilidad de incursionar a través de franquicias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Mencionar a Joyería Guillermo Vázquez, es sinónimo de tradición, exclusividad y calidad; su filosofía fue siempre la de garantizar sus productos poniendo énfasis en la innovación y en la excelencia de los procesos de fabricación lo que hizo que su joyería se posicione rápidamente como la “Mejor Joyería Ecuatoriana” y hoy busque posicionarse en otros países de la misma manera.

Para alcanzar este sueño, es necesario garantizar que esta joyería cuencana tendrá éxito en otros países; y la forma más idónea de hacerlo es a través de un producto y servicio que este acorde a las más altas exigencias de la industria de la joyería, y que mejor manera de garantizarlo que a través de la posesión de la certificación ISO 9001.

Con miras a esta internacionalización, Joyería Guillermo Vázquez decidió emprender el camino a la certificación en el año 2007, pero por falta de compromiso del personal y por ciertas fallas internas no se logró culminar este proceso, tan solo se llevo a cabo la implementación.

Esta implementación de la certificación ISO 9001 estuvo a cargo de una empresa en Cuenca y se la llevo a cabo durante 7 meses; pero lamentablemente la joyería no pasó la auditoria final realizada por la certificadora.

A pesar de estos problemas que enfrentaron, es claro el compromiso de Joyería Guillermo Vázquez de volver a emprender esta búsqueda de la certificación en los próximos años, no sin antes que haya una mejor organización interna, mayor compromiso por parte de los directivos y personal, y mejora de las no conformidades señaladas durante las auditorias, factores que considero vitales para el éxito en el reinicio de la implementación.

Una vez cumplido el objetivo de implementación de la ISO 9001, se buscará la incursión en nuevos mercados, empezando por América Latina para luego continuar con otros países de América y Europa. Para esta internacionalización se ha buscado países más accesibles en cuanto a su economía, costumbres, idioma, barreras comerciales se refiere, y además que tengan más afinidad con el tipo de cliente que usa esta joya; teniendo como los más idóneos a Perú y Chile, siendo este último el escogido como sugerencia para la apertura de la sucursal.

Para escoger a nuestro país meta, primero se hizo una investigación de mercado exploratoria en los dos países que nos dio una idea general de sus características, para que una vez que se decida emprender este camino a la internacionalización se haga una investigación más a fondo que compromete muchas variables a estudiar.

Si bien es cierto, las expectativas de crecimiento, no solo de producción sino de ventas exportables es muy positiva; debemos tomar en cuenta que Joyería Guillermo Vázquez cuenta con un producto 100% garantizado, de excelente calidad y diseño, el mayor esfuerzo hay que destinarlo a la introducción de la joya en el mercado Chileno, lo cual no es tan complicado ya que los precios son muy competitivos a comparación de joyas similares.

El proyecto en definitiva es viable, siendo aconsejable que los recursos administrativos, intelectuales y productivos estén dirigidos a conseguir la certificación e iniciar el proceso de exportación de joyas hacia el mercado meta.

La empresa deberá ingresar con políticas claras de respeto al cliente, una muy buena publicidad que comunique las cualidades de esta joyería y sobretodo con excelente servicio post-venta que de la confiabilidad necesaria para seguir en el mercado.

BIBLIOGRAFIA

Libros:

Díaz Guevara, Cesar. *ISO 9001:2008 Cambios en la normativa de sistemas de gestión de Calidad*. Corporación 3D. Cuenca 2008.

Molina, Mario. *Gerencia de Calidad y Productividad*. Universidad del Azuay. Cuenca 2008.

Pope, Jeffrey L. *Investigación de Mercados*. Editorial Norma. Bogota 2002.

Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos, ISO/TC ISO 9001:2000(ES), ISO TC 176/STTG, Diciembre 2000.

Trespalacios Juan; Vázquez Rodolfo; Bello Laurentino. *Investigación de Mercados. Métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones de marketing*. Thomson Editores. España, 2005.

Páginas Web:

Fernández, Héctor. *ISO 9001 – Norma de calidad. Gestión de la calidad o excelencia*. España.

http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_gestion_calidad.html

Consultado el 28 de Enero de 2009.

Fernández, Héctor. *Norma ISO 9001:2000. Sistema de gestión de Calidad, Requisitos*. España.

http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_2000_gestion_calidad.html

Consultado el 21 de abril de 2009

Diario el Mercurio. *Joyería en Cuenca*. Cuenca 2008.

http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?seccion=xJoURMC&codigo=mwuf6tABdN&nuevo_mes=12&nuevo_ano=2008&dias=19¬icias=2008-12-19

Consultado el 28 de enero de 2009

Diario el Mercurio. *La emergente industria joyera*. Cuenca 2005.

http://www.elmercurio.com.ec/web/titulares.php?nuevo_mes=01&nuevo_ano=2005&dias=17&seccion=PIiPF9t

Consultado el 28 de enero de 2009

International Organization for Standardization. *Launching of the ISO Concept Database (ISO/CDB) will benefit standards users and developers*. 2009.

<http://www.iso.org/iso/home.htm> Consultado el 13 de Noviembre de 2009

Instituto Nacional de Estadística e Informática de Peru (INEI).

<http://www.inei.gov.pe>. Consultado el 24 de junio de 2009

Portada del Estado Peruano. <http://www.peru.gov.pe>. Consultado el 22 de Octubre de 2009.

CORPEI. *Perfil de Joyería 2008*.

<http://www.ecuadorexporta.org/contenido.ks?contenidoId=314&contenidoId=314>

Consultado el 30 de junio de 2009

Prom Perú. Compendio estadístico de las exportaciones peruanas al 2008.

<http://export.promperu.gov.pe/Prompex/Documents/f38832f8-9e82-4ee3-800a-151c578e1a6d.pdf> Consultado el 28 de junio de 2009

CORPEI. Exportaciones Ecuatorianas.

http://200.110.94.59/cgi-bin/corpei2/exportaciones/exporta1_resul.cgi Consultado el 7 de Julio de 2009.

López, A. *Un punto de vista comprometido: Perfil del consumidor peruano*. 16 de Noviembre de 2007.

<http://alopezs.blogspot.com/2007/11/perfil-del-consumidor-peruano.html> Consultado el 7 de Julio de 2009

Banco Central de Chile. <http://www.bcentral.cl/> Consultado el 24 de Octubre de 2009.

Instituto Nacional de Estadísticas de Chile (INEI).
http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/home.php Consultado el 24 de Octubre de 2009.

Ministerio de Relaciones Exteriores de Chile. *Gestiones en el marco del ACE 32 por salvaguardias aplicadas por Ecuador*. Febrero de 2009.
http://www.minrel.gov.cl/prontus_minrel/site/artic/20090206/pags/20090206093847.php Consultado el 25 de Octubre de 2009.

Banco Central del Ecuador. *Chile: Diversificar las exportaciones en este mercado. Estudios del Comercio Internacional*. Noviembre de 2007.
www.bce.fin.ec/documentos/.../EstComerInter010112007.pdf
Consultado el 28 de Julio de 2009

CORPEI. Balanza Comercial.
<http://200.110.94.59/cgi-bin/corpei2/comercio/balanza.cgi> Consultado el 18 de Octubre de 2009.

World Economic Forum. Country Studies.
<http://www.weforum.org/en/initiatives/gcp/CountryStudies/index.htm> Consultado el 18 de octubre de 2009

Economy Weblog. Crisis Económica y cambios políticos en Chile. Agosto 2009.
<http://economy.blogs.ie.edu/archives/2009/08/crisis-economica-y-cambios-politicos-en-chile.php#more-4970> Consultado el 18 de octubre de 2009.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Informes sobre Desarrollo Humano. <http://hdr.undp.org/es/estadisticas/> Consultado el 19 de octubre de 2009

Human Development Report 2009. Country Facts Sheet – Chile.

http://hdrstats.undp.org/es/countries/country_fact_sheets/cty_fs_CHL.html

Consultado el 19 de Octubre de 2009.

Trade Map. Trade Statistics for international business development.

<http://www.trademap.org/> Consultado el 20 de octubre de 2009

Asociación peruana de empresas de Investigación de Mercado. APEIM.

<http://www.apeim.com.pe/niveles.html> Consultado el 22 de octubre de 2009

MIDEPLAN. Ministerio de planificación de Chile. Publicaciones disponibles de la encuesta CASEN.

http://www.mideplan.cl/casen/pag_publicaciones.html Consultado el 25 de Octubre de 2009.

MIDEPLAN. Ministerio de planificación de Chile. Módulo de Ingresos.

http://www.mideplan.cl/casen/modulo_ingresos.html Consultado el 25 de Octubre de 2009.

Conadecus. Asociación de Consumidores de Chile. *Poder de compra del salario mínimo chileno se redujo 1,93% en un año, según estudio.*

http://www.conadecus.cl/index.php?option=com_content&task=view&id=2491&Itemid=36 Consultado el 29 de Octubre de 2009.

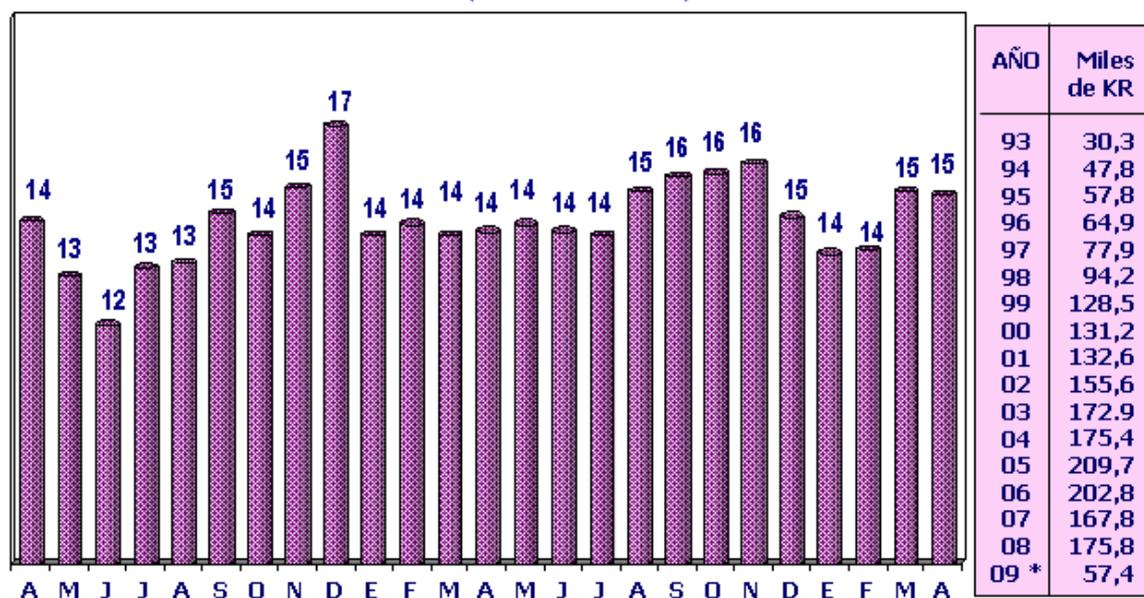
ANEXOS

CAPITULO 4

ANEXO 1

PERU - PRODUCCIÓN DE ORO DESDE 1993 A ABRIL DEL 2009

PRODUCCIÓN DE ORO: 1993 - 2009 (Miles de KR)



FUENTE: Ministerio de Energía y Minas

* Información del Índice Mensual de la Producción Nacional

* Ene. - Abr. 2009

ANEXO 1.2

Exportaciones de los Principales productos tradicionales de Perú Año 2003 al 2008

Principales Productos Tradicionales del Perú 2003 - 2008 (Millones de dólares)

Producto	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Total	6 414.5	9 245.0	13 014.1	18 514.0	21 766.8	23 685.6
Cobre	1 266.4	2 481.7	3 471.8	5 995.6	7 219.1	7 652.4
Oro	2 101.6	2 424.3	3 095.4	4 004.2	4 187.4	5 581.6
Zinc	528.7	576.8	805.1	1 991.2	2 539.4	1 468.3
Derivados de petróleo	403.6	575.6	1 403.3	1 410.6	1 786.3	2 268.7
Harina de pescado	742.2	954.5	1 147.5	1 139.1	1 211.0	1 413.0
Plomo	201.4	389.1	491.4	712.6	1 033.0	1 135.7
Café	181.1	290.1	306.7	515.0	427.0	645.1
Petróleo crudo	262.1	111.2	186.9	488.2	620.5	587.5
Plata	191.0	260.2	280.6	479.6	538.2	595.5
Hierro	94.1	129.1	216.1	256.0	285.4	385.1
Aceite de pescado	79.1	149.2	155.6	196.1	249.2	380.2
Otros	363.2	903.3	1 453.9	1 325.9	1 670.4	1 572.7

Fuente: SUNAT. Elaboración: PROMPERU.

ANEXO 2

The Global Competitiveness Index 2009–2010 rankings and 2008–2009 comparisons

© 2009 World Economic Forum

Country/Economy	GCI 2009–2010		GCI 2008–2009
	Rank	Score	Rank*
Switzerland	1	5,60	2
United States	2	5,59	1
Singapore	3	5,55	5
Sweden	4	5,51	4
Denmark	5	5,46	3
Finland	6	5,43	6
Germany	7	5,37	7
Japan	8	5,37	9
Canada	9	5,33	10
Netherlands	10	5,32	8
Hong Kong SAR	11	5,22	11
Taiwán, China	12	5,20	17
United Kingdom	13	5,19	12
Norway	14	5,17	15
Australia	15	5,15	18
France	16	5,13	16
Austria	17	5,13	14
Belgium	18	5,09	19
Korea, Rep.	19	5,00	13
New Zealand	20	4,98	24
Luxembourg	21	4,96	25
Qatar	22	4,95	26
United Arab Emirates	23	4,92	31
Malaysia	24	4,87	21
Ireland	25	4,84	22
Iceland	26	4,80	20
Israel	27	4,80	23
Saudi Arabia	28	4,75	27
China	29	4,74	30
Chile	30	4,70	28
Czech Republic	31	4,67	33
Brunei Darussalam	32	4,64	39
Spain	33	4,59	29
Cyprus	34	4,57	40
Estonia	35	4,56	32
Thailand	36	4,56	34
Slovenia	37	4,55	42
Bahrain	38	4,54	37
Kuwait	39	4,53	35
Tunisia	40	4,50	36
Oman	41	4,49	38
Puerto Rico	42	4,48	41
Portugal	43	4,40	43

Barbados	44	4,35	47
South Africa	45	4,34	45
Poland	46	4,33	53
Slovak Republic	47	4,31	46
Italy	48	4,31	49
India	49	4,30	50
Jordan	50	4,30	48
Azerbaijan	51	4,30	69
Malta	52	4,30	52
Lithuania	53	4,30	44
Indonesia	54	4,26	55
Costa Rica	55	4,25	59
Brazil	56	4,23	64
Mauritius	57	4,22	57
Hungary	58	4,22	62
Panama	59	4,21	58
Mexico	60	4,19	60
Turkey	61	4,16	63
Montenegro	62	4,16	65
Russian Federation	63	4,15	51
Romania	64	4,11	68
Uruguay	65	4,10	75
Botswana	66	4,08	56
Kazakhstan	67	4,08	66
Latvia	68	4,06	54
Colombia	69	4,05	74
Egypt	70	4,04	81
Greece	71	4,04	67
Croatia	72	4,03	61
Morocco	73	4,03	73
Namibia	74	4,03	80
Vietnam	75	4,03	70
Bulgaria	76	4,02	76
El Salvador	77	4,02	79
Peru	78	4,01	83
Sri Lanka	79	4,01	77
Guatemala	80	3,96	84
Gambia, The	81	3,96	87
Ukraine	82	3,95	72
Algeria	83	3,95	99
Macedonia, FYR	84	3,95	89
Argentina	85	3,91	88
Trinidad and Tobago	86	3,91	92
Philippines	87	3,90	71
Libya	88	3,90	91
Honduras	89	3,86	82
Georgia	90	3,81	90
Jamaica	91	3,81	86
Senegal	92	3,78	96
Serbia	93	3,77	85
Syria	94	3,76	78
Dominican Republic	95	3,75	98

Albania	96	3,72	108
Armenia	97	3,71	97
Kenya	98	3,67	93
Nigeria	99	3,65	94
Tanzania	100	3,59	113
Pakistan	101	3,58	101
Suriname	102	3,57	103
Benin	103	3,56	106
Guyana	104	3,56	115
Ecuador	105	3,56	104
Bangladesh	106	3,55	111
Lesotho	107	3,54	123
Uganda	108	3,53	128
Bosnia and Herzegovina	109	3,53	107
Cambodia	110	3,51	109
Cameroon	111	3,50	114
Zambia	112	3,50	112
Venezuela	113	3,48	105
Ghana	114	3,45	102
Nicaragua	115	3,44	120
Côte d'Ivoire	116	3,43	110
Mongolia	117	3,43	100
Etiopía	118	3,43	121
Malawi	119	3,42	119
Bolivia	120	3,42	118
Madagascar	121	3,42	125
Tajikistan	122	3,38	116
Kyrgyz Republic	123	3,36	122
Paraguay	124	3,35	124
Nepal	125	3,34	126
Timor-Leste	126	3,26	129
Mauritania	127	3,25	131
Burkina Faso	128	3,23	127
Mozambique	129	3,22	130
Mali	130	3,22	117
Chad	131	2,87	134
Zimbabwe	132	2,77	133
Burundi	133	2,58	132

***The 2008-2009 rank is out of 134 countries. One country covered last year, Moldova, had to be excluded this year for lack of Survey data.**