



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema

**“Análisis de factibilidad de la implementación de islas multimarca
concesionadas en centros comerciales de la ciudad de Cuenca como estrategia
de crecimiento de Guillermo Vázquez Joyería”**

**TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL**

Autoras

Bernarda Eugenia Cordero Vázquez

María Paulina Salamea Solano

Director

Ing. Xavier Ortega

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE BERNARDA EUGENIA CORDERO VÁZQUEZ

Dedicatoria

Mi trabajo de tesis esta dedicado a mi abuela Maria Eugenia, quien ha sido un pilar fundamental para el desarrollo y culminacion de mi carrera, su incondicional apoyo y sus valores me permitieron cumplir con todos mis objetivos personales y el mas importante el llegar a ser una profesional de éxito.

Agradecimiento

Agradezco a toda mi familia, en especial a mis padres y esposo, ya que con su apoyo constante me incentivaron y permitieron luchar por mis sueños, sin ellos esto no hubiera sido posible, de igual manera agradezco a los docentes de la Universidad del Azuay por impartirme conocimientos valiosos para aplicarlos en la vida laboral, pero sobretodo por enseñarme a ser una persona y una profesional con valores y principios para afrontar cualquier circunstancia que se presente a lo largo de mi vida.

Mi mas sincera gratitud a mi director de tesis, el Ingeniero Xavier Ortega Vasquez, quien con toda su dedicacion impartio todos sus conocimientos y dedico su tiempo para el desarrollo de este trabajo de tesis, sembrando en mi conocimientos y dejando huellas imborrables.

Y para finalizar agradezco tambien a mi compañera de tesis y buena amiga Paulina Salamea, con quien comparti mis años universitarios, vivi situaciones dificiles pero sobretodo experiencias inolvidables, gracias a esta amistad y a los conocimientos de cada una pudimos realizar este trabajo de tesis.

DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE MARÍA PAULINA SALAMEA SOLANO

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a mis padres, Mario y Monserrath, quienes han sido un pilar fundamental durante mi carrera universitaria y en mi vida, apoyándome en todo para así lograr cada una de las metas que me he planteado.

Agradecimiento

Agradezco principalmente a Dios, por darme la oportunidad de formarme como profesional. De igual manera, doy gracias a la Universidad del Azuay y a sus docentes quienes me han brindado su conocimiento y valores para así formarme como profesional y como persona.

Quiero agradecer también a mi director de tesis, Ing. Xavier Ortega Vásquez, quien con sus conocimientos y tiempo pudo ayudarme a alcanzar este objetivo que es finalizar mis estudios universitarios.

Para finalizar agradezco a mi gran amiga y compañera Bernarda Cordero, con quien hemos compartido no solo las aulas durante estos años sino también experiencias personales que nos han ayudado a crecer y ahora finalizaremos esta gran etapa juntas.

Índice

| | |
|--|------|
| DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE BERNARDA EUGENIA CORDERO VÁZQUEZ..... | ii |
| DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO DE MARÍA PAULINA SALAMEA SOLANO | iii |
| Índice..... | iv |
| Índice de gráficos..... | vi |
| Índice de ilustraciones | vii |
| Índice de tablas..... | viii |
| Resumen | x |
| Abstract | xi |
| Introducción | 12 |
| Capítulo 1: Consideraciones generales | 13 |
| 1.1 Introducción | 13 |
| 1.2 Problemática..... | 22 |
| 1.2.1 Disminución del consumo de joyas de lujo en la ciudad de Cuenca y los factores que la provocan | 22 |
| Capítulo 2: Empresa: Empresa Guillermo Vázquez Joyería..... | 32 |
| Introducción | 32 |
| 2.1 Aspectos generales..... | 32 |
| 2.1.1 Reseña Histórica..... | 32 |
| 2.1.2 Estructura Organizacional | 33 |
| 2.1.3 Etapa filosófica..... | 38 |
| Capítulo 3: Investigación de mercados | 40 |
| 3.1 Objetivos..... | 40 |
| 3.1.1 Segmentación | 40 |
| 3.1.2 Clientes | 40 |
| 3.1.3 Ubicación estratégica | 47 |
| 3.2 Metodología | 47 |
| 3.2.1 Tipo de muestreo | 47 |
| 3.2.2 Tamaño de la muestra | 48 |
| 3.2.3 Forma de selección | 48 |
| 3.2.4 Análisis cuantitativo..... | 48 |
| 3.2.5 Encuesta Población..... | 49 |
| | 49 |
| 3.2.6 Presentación de resultados | 54 |
| 3.2.7 Conclusiones..... | 69 |
| Capítulo 4: Sector industrial..... | 70 |

| | | |
|-------------------------------------|--|-----|
| 4.1 | Introducción | 70 |
| 4.2 | Factores críticos de éxito | 70 |
| 4.2.1 | Cinco fuerzas de Porter..... | 74 |
| 4.2.2 | Cadena de valor de la empresa..... | 76 |
| 4.2.3 | Análisis FODA..... | 84 |
| 4.2.4 | Matriz competitiva | 86 |
| 4.2.5 | Competencia directa | 87 |
| 4.2.6 | Competencia indirecta..... | 87 |
| 4.2.7 | Análisis de la competencia..... | 87 |
| 4.2.8 | Marketing Mix: Las 4 Ps | 89 |
| 4.2.9 | Producto..... | 90 |
| 4.2.10 | Precio..... | 90 |
| 4.2.11 | Plaza (Canales de distribución) | 90 |
| 4.2.12 | Promoción | 91 |
| Capítulo 5: | Análisis financiero..... | 92 |
| 5.1 | Ventas proyectadas | 92 |
| 5.1.1 | Estado de resultados..... | 101 |
| 5.1.2 | Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)..... | 102 |
| 5.1.3 | Flujos de efectivo incrementales | 102 |
| 5.1.4 | Análisis de sensibilidad | 104 |
| 5.1.5 | Punto de equilibrio..... | 120 |
| Capítulo 6: | Sector industrial | 123 |
| 6.1 | Introducción | 123 |
| 6.2 | Análisis estratégico | 123 |
| 6.3 | Formulación de estrategias de crecimiento | 141 |
| Conclusiones y recomendaciones..... | | 161 |
| Bibliografía..... | | 163 |

Índice de gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1: Pirámide de Maslow | 15 |
| Gráfico 2: Producción de oro y plata en el Ecuador del 2000 al 2015 | 19 |
| Gráfico 3: Trabajadores en minas y canteras en el Ecuador | 20 |
| Gráfico 4: Gáfico de la Edad | 41 |
| Gráfico 5: Gáfico del Género | 42 |
| Gráfico 6: Gáfico de Estado Civil | 43 |
| Gráfico 7: Gáfico de la Ocupación | 44 |
| Gráfico 8: Gáfico dl Nivel de Instrucción | 45 |
| Gráfico 9: Gáfico de los Ingresos | 46 |
| Gráfico 10: Gráfico de compra de bisutería..... | 54 |
| Gráfico 11: Gráfico de la frecuencia de compra de bisutería..... | 55 |
| Gráfico 12: Gráfico de promedio de dinero destinado a bisutería..... | 56 |
| Gráfico 13: Gráfico de ocasiones en las que usa bisutería | 57 |
| Gráfico 14:Gráfico en las que usa joyas..... | 58 |
| Gráfico 15: Gráfico de lugares donde prefiere comprar bisutería | 59 |
| Gráfico 16: Gráfico de la bistería es alternativa a las joyas..... | 60 |
| Gráfico 17: Gráfico de comprar bisutería es barato..... | 61 |
| Gráfico 18:Gráfico de la bistería es de buena calidad..... | 62 |
| Gráfico 19:Gráfico de las ocaciones en las que compra bistería..... | 63 |
| Gráfico 20: Gráfico de la razón principal para visitar un centro comercial | 64 |
| Gráfico 21: Gráfico de la calidad de los productos en centro comercial | 65 |
| Gráfico 22: Gráfico de precios de productos en centro comercial | 66 |
| Gráfico 23: Gráfico de centro comercial de preferencia en Cuenca | 67 |
| Gráfico 24:Gráfico de joyerías en Cuenca | 68 |
| Gráfico 25: Pirámide sectorial | 70 |
| Gráfico 26: Cinco fuerzas de Porter | 74 |
| Gráfico 27: Cadena de valor: Actividades primarias..... | 76 |
| Gráfico 28: Cadena de valor: Actividades de apoyo..... | 77 |
| Gráfico 29: Modelo PESTA..... | 77 |
| Gráfico 30: Matriz FODA..... | 85 |
| Gráfico 31: Matriz Competitiva..... | 86 |
| Gráfico 32: Mix de marketing | 89 |

Índice de ilustraciones

| | |
|--|----|
| Ilustración 1: Adorno Tolita/Tumaco 400 a.C 400 d.C..... | 13 |
| Ilustración 2: Nariguera hecha en lámina de oro en la época Cañari | 14 |
| Ilustración 3: Técnica " el lavado de oro" | 16 |
| Ilustración 4: Alfarero cuencano..... | 21 |
| Ilustración 5: Diseño de joyas de Joyería Vázquez | 22 |
| Ilustración 6: Collar cadena de oro goldfilled..... | 24 |
| Ilustración 7: Diseño de islas comerciales..... | 27 |
| Ilustración 8: Islas para venta de café..... | 27 |
| Ilustración 9: Islas para pasteles | 28 |
| Ilustración 10: Isla para venta de helados | 28 |
| Ilustración 11: Isla para venta de dulces | 28 |
| Ilustración 12: Isla para comidas rápidas | 29 |
| Ilustración 13: Isla para jugos | 29 |
| Ilustración 14: Isla para ubicaciones externas..... | 29 |
| Ilustración 15: Isla para accesorios de celular..... | 30 |
| Ilustración 16: Isla para accesorios y joyería..... | 30 |
| Ilustración 17: Isla para accesorios y joyería..... | 30 |
| Ilustración 18: Guillermo Vázquez Joyería en sus inicios | 33 |
| Ilustración 19: Organigrama de Guillermo Vázquez Joyería..... | 33 |
| Ilustración 20: Organigrama de Islas Multimarca | 38 |
| Ilustración 21: Taller tradicional de joyas en la ciudad de Cuenca | 71 |
| Ilustración 22: Isla comercial de joyas en Riocentro Los Ceibos | 72 |
| Ilustración 23: Modelos de anillos | 72 |
| Ilustración 24: Modelos de collares | 73 |
| Ilustración 25: Modelos de aretes | 73 |
| Ilustración 26: Modelos de pulseras..... | 73 |
| Ilustración 27: Isla para joyería | 83 |

Índice de tablas

| | |
|---|-----|
| Tabla 1: Edad | 41 |
| Tabla 2: Género..... | 42 |
| Tabla 3: Estado Civil..... | 43 |
| Tabla 4: Ocupación..... | 44 |
| Tabla 5: Nivel de Instrucción..... | 45 |
| Tabla 6: En promedio ¿Cuáles son sus ingresos mensuales? | 46 |
| Tabla 7: Compra de bisutería..... | 54 |
| Tabla 8: Frecuencia de compra de bisutería | 55 |
| Tabla 9: Promedio de dinero destinado a bisutería | 56 |
| Tabla 10: Ocasiones en las que utiliza bisutería | 57 |
| Tabla 11: Ocasiones en las que utiliza joyas | 58 |
| Tabla 12: Donde prefiere comprar bisutería..... | 59 |
| Tabla 13: La bisutería es una alternativa a las joyas..... | 60 |
| Tabla 14: Comprar bisutería es barato..... | 61 |
| Tabla 15: La bisutería es de buena calidad..... | 62 |
| Tabla 16: Ocasiones en las que compra bisutería | 63 |
| Tabla 17: Razón principal para visitar un centro comercial | 64 |
| Tabla 18: Calidad de productos que venden en centro comercial | 65 |
| Tabla 19: Precios de productos en centro comercial..... | 66 |
| Tabla 20: Centro comercial de preferencia en Cuenca | 67 |
| Tabla 21: Joyerías de Cuenca | 68 |
| Tabla 22: Calificación de factores | 88 |
| Tabla 23: Matriz comparativa de la competencia directa..... | 88 |
| Tabla 24: Inversión inicial | 92 |
| Tabla 25: Tabla de depreciación..... | 93 |
| Tabla 26: Rango de precios de bisutería..... | 93 |
| Tabla 27: Rango de precios de relojería | 94 |
| Tabla 28: Ingresos proyectados de bisutería en temporada alta | 94 |
| Tabla 29: Ingresos proyectados de relojería en temporada alta..... | 95 |
| Tabla 30: Ingreso mensual en temporada alta | 95 |
| Tabla 31: Ingresos proyectados de bisutería en temporada baja | 95 |
| Tabla 32: Ingresos proyectados de relojería en temporada baja..... | 96 |
| Tabla 33: Ingreso mensual en temporada baja | 96 |
| Tabla 34: Costos proyectados de bisutería en temporada alta..... | 96 |
| Tabla 35: Costos proyectados de relojería en temporada alta | 97 |
| Tabla 36: Costo total en temporada alta | 97 |
| Tabla 37: Costos proyectados de bisutería en temporada baja..... | 97 |
| Tabla 38: Costos proyectados de relojería en temporada baja | 97 |
| Tabla 39: Costo total en temporada baja | 98 |
| Tabla 40: Ingresos y costos mensuales | 98 |
| Tabla 41: Ingresos y costos proyectados en el año | 99 |
| Tabla 42: Inflación del Ecuador en el 2017 | 99 |
| Tabla 43: Rol de pagos..... | 100 |
| Tabla 44: Gastos administrativos y de ventas..... | 100 |
| Tabla 45: Estado de resultados proyectado | 101 |
| Tabla 46: Tasa mínima aceptable de rendimiento..... | 102 |
| Tabla 47: Cálculo del VAN y la TIR..... | 103 |
| Tabla 48: Periodo de recuperación de la inversión | 103 |
| Tabla 49: Ingresos de bisutería en el escenario optimista en temporada alta | 104 |

| | |
|---|-----|
| Tabla 50: Variación en ventas de bisutería en escenario optimista en temporada alta | 104 |
| Tabla 51: Ingresos de relojería en el escenario optimista en temporada alta | 105 |
| Tabla 52: Variación en ventas de relojería en escenario optimista en temporada alta | 105 |
| Tabla 53: Ingreso mensual en temporada alta en escenario optimista | 105 |
| Tabla 54: Ingresos de bisutería en el escenario optimista en temporada baja | 106 |
| Tabla 55: Variación en ventas de bisutería en escenario optimista en temporada baja | 106 |
| Tabla 56: Ingresos de relojería en el escenario optimista en temporada baja | 106 |
| Tabla 57: Variación en ventas de relojería en escenario optimista en temporada baja | 107 |
| Tabla 58: Ingreso mensual en temporada baja en escenario optimista | 107 |
| Tabla 59: Costos de bisutería en el escenario optimista en temporada alta | 107 |
| Tabla 60: Costos de relojería en el escenario optimista en temporada alta | 107 |
| Tabla 61: Costo mensual en temporada alta en escenario optimista | 108 |
| Tabla 62: Costos de bisutería en el escenario optimista en temporada baja | 108 |
| Tabla 63: Costos de relojería en el escenario optimista en temporada baja | 108 |
| Tabla 64: Costo total en temporada baja en escenario optimista | 108 |
| Tabla 65: Ingresos y costos mensuales en escenario optimista | 109 |
| Tabla 66: Ingresos y costos proyectados en el año en escenario optimista | 109 |
| Tabla 67: Flujos de efectivo proyectados en escenario optimista | 110 |
| Tabla 68: Cálculo del VAN y la TIR en escenario optimista | 111 |
| Tabla 69: Periodo de recuperación en escenario optimista | 111 |
| Tabla 70: Ingresos de joyería en el escenario pesimista en temporada alta | 112 |
| Tabla 71: Variación en ventas de joyería en escenario pesimista en temporada alta | 112 |
| Tabla 72: Ingresos de relojería en el escenario pesimista en temporada alta | 112 |
| Tabla 73: Variación en ventas de relojería en escenario pesimista en temporada alta | 113 |
| Tabla 74: Ingreso mensual en temporada alta en escenario pesimista | 113 |
| Tabla 75: Ingresos de joyería en el escenario pesimista en temporada baja | 113 |
| Tabla 76: Variación en ventas de joyería en escenario pesimista en temporada baja | 114 |
| Tabla 77: Ingresos de relojería en el escenario pesimista en temporada baja | 114 |
| Tabla 78: Variación en ventas de relojería en escenario pesimista en temporada baja | 114 |
| Tabla 79: Ingreso mensual en temporada baja en escenario pesimista | 115 |
| Tabla 80: Costos de joyería en el escenario pesimista en temporada alta | 115 |
| Tabla 81: Costos de relojería en el escenario pesimista en temporada alta | 115 |
| Tabla 82: Costo mensual en temporada alta en escenario pesimista | 115 |
| Tabla 83: Costos de joyería en el escenario pesimista en temporada baja | 116 |
| Tabla 84: Costos de relojería en el escenario pesimista en temporada baja | 116 |
| Tabla 85: Costo mensual en temporada baja en escenario pesimista | 116 |
| Tabla 86: Ingresos y costos mensuales en escenario pesimista | 117 |
| Tabla 87: Ingresos y costos proyectados en el año en escenario pesimista | 117 |
| Tabla 88: Flujos de efectivo proyectados en escenario pesimista | 118 |
| Tabla 89: Cálculo del VAN y la TIR en escenario pesimista | 119 |
| Tabla 90: Periodo de recuperación en escenario pesimista | 119 |
| Tabla 91: Tabla resumen de escenarios | 120 |
| Tabla 92: Estructura de costos fijos y variables | 120 |
| Tabla 93: Estructura de punto de equilibrio | 121 |
| Tabla 94: Relación punto de equilibrio y productos | 121 |

| | |
|--|-----|
| Tabla 95: Relación de punto de equilibrio y ventas de joyería..... | 121 |
| Tabla 96:Relación de punto de equilibrio y ventas de relojería | 122 |

Resumen

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo medir la factibilidad de la implementación y aceptación de islas multimarca en centros comerciales de la ciudad de Cuenca, las mismas que serán dirigidas a un segmento medio como una nueva unidad de negocio de una empresa con trayectoria en la ciudad. Se realizará una investigación de mercado que permita identificar variables del entorno que pueden influir positiva o negativamente al proyecto. Además se determinara el nivel de rentabilidad a través de un análisis financiero. Las islas multimarca buscan crear estrategias de crecimiento para Guillermo Vázquez Joyería, creando una fuente de ingresos para la misma.

Abstract

ABSTRACT

The objective of this research was to measure the feasibility of the implementation and acceptance of multi-brand stands in shopping centers in Cuenca. The research aimed at a middle segment as a new business unit of a company with a history in the city. A market investigation was carried out to identify environmental variables that could have a positive or negative impact on the project. The level of profitability was determined through a financial analysis. The multi-brand stands sought to create growth strategies for "Guillermo Vázquez Joyería", to generate a source of income for the company.



Translated by
Ing. Paul Arpi

Introducción

Joyería Guillermo Vázquez es una empresa que desde el año 1943 se ha dedicado a la confección y comercialización de joyas de la más alta calidad en la industria, la cual ha tenido un alto nivel de crecimiento a lo largo de su existencia; actualmente realiza actividades comerciales en las principales ciudades del país como: Cuenca, Guayaquil, Quito, Machala, Santo Domingo y Manta. Para la elaboración de sus productos se utiliza la habilidad e ingenio de hábiles artesanos ecuatorianos, aportando de esta manera a la economía del país.

Debido al alto nivel de competitividad del sector joyero es necesario que se creen estrategias que le permitan a la empresa tener un crecimiento en el mercado y por ende mayores ingresos. En el presente trabajo de investigación se analizará el análisis de factibilidad de la implementación de islas comerciales, por medio de lo cual se pretende generar otra fuente de ingresos por medio de la oferta de bisutería, abarcando de esta manera otro segmento de mercado que generará otra fuente de ingresos para la empresa.

Para conocer el nivel de factibilidad en la implementación de las islas comerciales se realizará un profundo análisis del entorno, tomando en consideración factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ambientales, para conocer variables que afectarán al proyecto tanto de forma positiva como negativa, con el objetivo de tener una visión más clara de los pros y contras que existirán en la etapa operativa del proyecto. Además, se realizará un análisis financiero, para la cual se tomarán en consideración variables que afectarán a los ingresos y egresos, para de esta forma conocer el nivel de rentabilidad del proyecto, y, por ende, se conocerá que tan factible es su aplicación.

Capítulo 1: Consideraciones generales

1.1 Introducción

En el presente capítulo se realizará una descripción general de la joyería en la provincia del Azuay y en la ciudad de Cuenca, y la evolución que ha tenido esta actividad a través del tiempo. Se mencionarán también y detallarán aquellos factores que han afectado tanto de forma positiva como negativas a la comercialización de este producto. Además, se indicará la importancia de la implementación de islas comerciales para una empresa con el objetivo de generar mayores ingresos.

Historia de la joyería en la provincia del Azuay

La joyería en la provincia del Azuay es una actividad que ha estado presente durante muchos años, incluso ya existía en la época Pre Incásica, ya que, de acuerdo a Maldonado (2016), esta actividad comenzó en la cultura La Tolita, perteneciente al periodo de Desarrollo Regional, 500 a.C – 500 d.C. Además, el Azuay posee una gran influencia de la cultura Cañari con respecto a la joyería, la cual se dedicaba a trabajar con metales preciosos (principalmente el oro y la plata), antes de la colonización por parte de los españoles. Con el transcurrir del tiempo se desarrollaron diferentes técnicas que han mejorado la calidad de los productos provenientes de metales preciosos.

Ilustración 1: Adorno Tolita/Tumaco 400 a.C 400 d.C



Fuente: Maldonado, M (2016)

Según Urgiles y Vintimilla (2010), los Cañaris trabajaban con láminas de relieve, estas joyas eran utilizadas para ceremonias religiosas o para adornar sus cuerpos. Con el período incaico se da la utilización de superficies planas, láminas de oro y plata y no se da un desarrollo de la técnica de la metalistería debido a que los mejores artesanos

fueron enviados al Cuzco. Todo esto sucedió antes de la llegada de europeos a tierras americanas, quienes a su llegada explotaron en mayor volumen los recursos naturales de esta zona.

En tiempos posteriores, en la época republicana del Ecuador (a partir de 1830), se produjo un gran desarrollo en las artesanías, principalmente en la provincia de Azuay en sus cantones de Cuenca y Guacaleo, actividad que era realizada por personas de estratos medios en talleres caseros. La demanda por las joyas era cada vez mayor, y el Cabildo era el encargado en fijar los precios tanto del artesano como de la joya; los artículos eran comprados principalmente por la clase alta de la sociedad, terratenientes, asalariados y por la iglesia. En la actualidad el Azuay es un lugar muy conocido por su joyería (Urgiles & Vintimilla, 2010).

Ilustración 2: Nariguera hecha en lámina de oro en la época Cañari



Fuente: Maldonado, M (2016)

Influencia de la joyería en la sociedad

Como se mencionó anteriormente las joyas han estado presentes en nuestras vidas por cientos de años; las personas adornan sus cuerpos con diferentes tipos de artículos provenientes de metales preciosos, siendo la razón principal el verse mejor, lo cual está relacionado con la moda, y también, en muchos casos se las usa como amuletos de suerte.

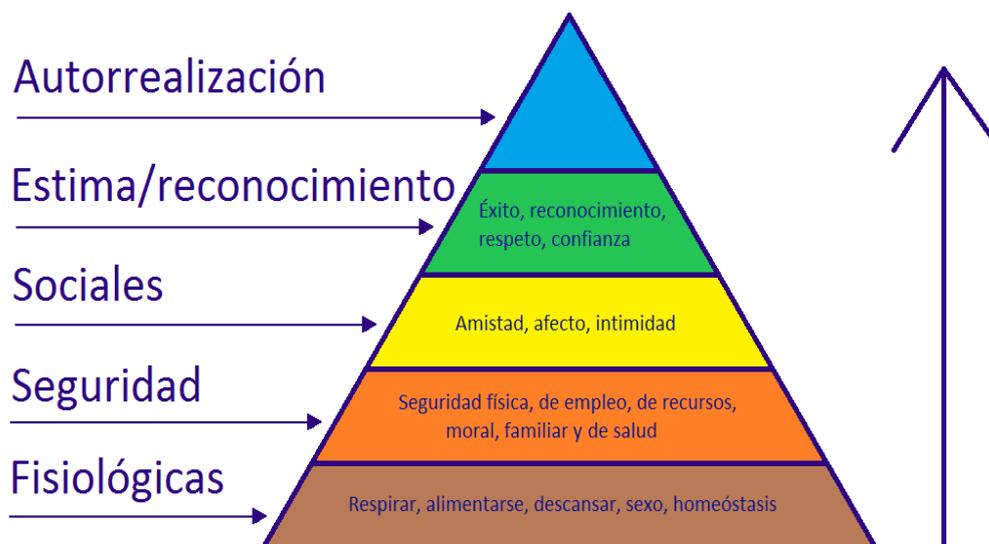
De acuerdo a Maldonado (2016), el auto adornarse con joyas está relacionado con el cumplimiento de una necesidad, y si se relaciona con la pirámide de las necesidades de Maslow, esta actividad estaría situada en el tercer y cuarto escalón:

Tercer escalón: Necesidad de ser aceptados y pertenecer a un grupo social, algo que se relaciona directamente con la apariencia y el estatus social, y en este el uso de

joyas (dependiendo del valor que tengan) ubicarán a las personas en diferentes posiciones o grupos sociales.

Cuarto escalón: Está relacionado con la autoestima. Las personas después de tener una identidad y pertenecer a cierto grupo social, tienen la necesidad de auto valorarse para luego amar o valorar a quienes los rodean.

Gráfico 1: Pirámide de Maslow



Fuente: Economipedia.com (s, f)

Con lo mencionado anteriormente se puede llegar a la conclusión que el uso de joyas en las personas genera autoestima y crea un estatus social, por lo cual existe una relación entre el uso de estas prendas y la sociedad. En el Azuay, y específicamente en la ciudad de Cuenca, han existido varias influencias que han modificado el diseño de las joyas en relación a sus modelos, símbolos y significados, siendo la moda el motor principal para crear y modificar los diseños. En el periodo de 1860 y 1940, se adoptó el estilo francés, lo cual afectó no solamente a la joyería, sino también a la arquitectura, vestimenta y en el arte (Maldonado ,2016).

Técnicas y procesos de obtención de la materia prima

El Ecuador es un país rico en recursos naturales, y el oro no es la excepción. Metro Ecuador (2016), estima que el Ecuador tendría uno de los mayores yacimientos del mundo, anuncio realizado por Ron Hochstein, presidente y director ejecutivo de Lundin Gold, quien confirma, conjuntamente con el ministerio de Minería del Ecuador, que el proyecto minero Fruta del Norte es uno de los mayores yacimientos de oro en el mundo, el cual está localizado en la concesión minera La Zarza, en la provincia

amazónica de Zamora Chinchipe. Se establece una reserva de minerales por un total de 4,82 millones de onzas de oro y 6,34 millones de onzas de plata. Se estima también una producción media anual de oro de 340.000 onzas durante un período inicial de 13 años.

De acuerdo a Maldonado (2016), el oro y la plata en el Ecuador se encuentran en rocas volcánicas y en gangas cuarcíferas (yacimientos de cuarzo), auríferas (yacimientos de oro), y argentíferas (yacimientos de plata), las cuales están ubicadas en tres regiones: litoral, interandina y oriental. En la provincia del Azuay el proceso para obtener el oro ha sido llevado a cabo desde hace mucho tiempo atrás, y es llamado "el lavado de oro", el cual se lo realiza en Sigsig, Chordeleg y Paute. El proceso es el siguiente:

- Se coloca arenas y tierras del río en una batea cóncava rugosa de madera con una pequeña cavidad en el centro.
- Se coloca el metal en la cavidad.
- El peso del metal es mayor al de los otros materiales, entonces el oro baja por la cavidad y la arena se va con la corriente en el momento en que sumergen la batea en el agua del río, realizando un movimiento circular.

Ilustración 3: Técnica " el lavado de oro"



Fuente: El financiero.com (s, f)

Sectores de obtención de metales en el Azuay

Los sectores en los cuales se obtiene metales precios en la provincia del Azuay están clasificados de la siguiente manera, de acuerdo a Maldonado (2016):

Lavaderos de oro del Azuay

- Sigsig
- Zona de Zhingata y Mangaurcu
- Sector Sorasol en Chordeleg

Minas de oro del Azuay

- Concesiones en Pucará y Ponce Enríquez

Leyes en favor de la Minería en el Ecuador

Con el objetivo de apoyar la industria minera del país y atraer capital hacia este sector el Gobierno Nacional creó el Ministerio de Minería del Ecuador mediante Decreto Ejecutivo 578 de 13 de febrero de 2015. Los objetivos planteados con la implementación del Ministerio son los siguientes:

- Incrementar la productividad del sector minero.
- Incrementar la inclusión de los mineros en el territorio nacional.
- Reducir el impacto ambiental y social en las actividades mineras.
- Elevar el nivel de modernización, investigación y desarrollo tecnológico en el sector minero (Banco Central del Ecuador, 2015)

Además, de acuerdo a la Ley de Minería, según el Banco Central del Ecuador (2015), a la minería se la clasifica en 4 clases, dependiendo el volumen de producción:

- Artesanal o de subsistencia.
- Pequeña minería
- Mediana minería
- Minería en gran escala.

Las fases de la actividad minera se describen a continuación, de acuerdo al Banco Central del Ecuador (2015):

Prospección. – Búsqueda de indicios de áreas mineralizadas.

Exploración. – Determinación del tamaño y forma del yacimiento, y de la calidad de del mineral existente.

Explotación. - Conjunto de actividades destinadas a la preparación y desarrollo del yacimiento y a la extracción y transporte de los minerales.

Beneficio. - Tratamiento de los minerales extraídos para elevar su contenido útil.

Fundición. – Procesos técnicos para separar los metales de los correspondientes minerales.

Refinación. – Procesos técnicos para convertir los productos metálicos en metales de alta pureza.

Comercialización. – Compraventa de minerales y la negociación de contratos en beneficio de ambas partes.

De acuerdo al Banco Central del Ecuador (2017), de la producción total de oro durante el 2014 el 78% proviene de actividades relacionadas con la pequeña minería y el 22% de la minería artesanal; difiriendo del contexto minero internacional, donde el 82% de producción genera la gran minería, el 10% la mediana minería y el 8% la pequeña minería y minería artesanal. La razón por la cual la mayor parte de producción proviene de la pequeña minería, es porque no han existido disposiciones específicas de gestión, la única norma ambiental relacionada con este sector es la Ley de Control y Prevención de la Contaminación promulgada en octubre de 1976. Recién en 1991 el sector minero contó con su primera Ley de Minería, Ley No. 126.

Con el objetivo de establecer una normativa relacionada con la minería se aprobaron las siguientes leyes:

- Reglamento General a la Ley de Minería de 2001
- Mandato Constituyente No. 6
- Constitución de la República del Ecuador 2008
- Ley de Minería de 2009
- Reglamento General de la Ley de Minería de 2009.

A través de estas leyes se busca fortalecer esta actividad a través de instituciones que incentiven la inversión, reduzcan el impacto ambiental y social de las actividades, para de esta manera contribuir al desarrollo del país. La producción de oro entre el año 2000 y 2008 se mantuvo en un promedio de 4000 kilos por año, del 2009 al 2012 se

incrementó a 5000 kilos, y en el 2013 fue superior a los 7000 kilos. Se espera que los proyectos impulsados por el gobierno esta cifra sea aún mayor (Banco Central del Ecuador, 2017).

Con las leyes y proyectos que el Gobierno del Ecuador tiene, se pretende incentivar el sector minero y por ende la comercialización de metales preciosos. De acuerdo a Metroecuador.com.ec (2017), el Ministro de Minería Javier Córdova espera un crecimiento en la explotación minera del 307 % en el período de 2017 a 2020, porcentaje bastante alto que se espera beneficie la economía del país y por ende a todos los ecuatorianos.

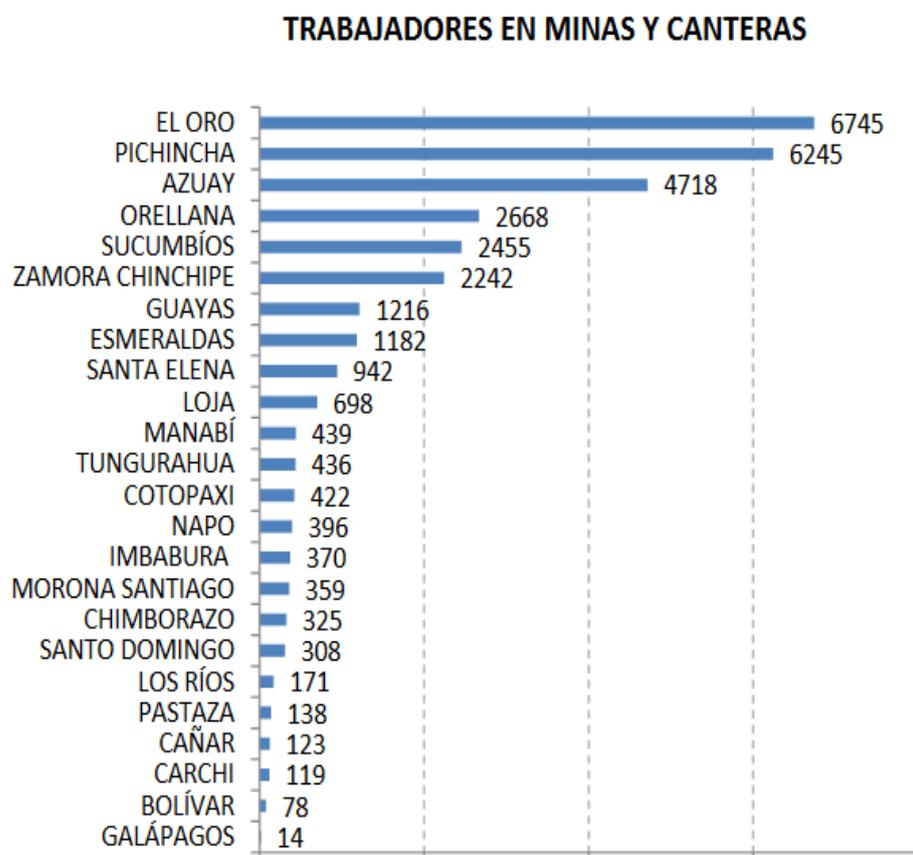
Gráfico 2: Producción de oro y plata en el Ecuador del 2000 al 2015

| Producción de Oro y plata | | |
|----------------------------------|---------------------------|-----------------------------|
| Años | Oro kilogramos | Plata kilogramos |
| 2000 | 2,871.37 | - |
| 2001 | 3,004.98 | - |
| 2002 | 2,749.83 | 96.34 |
| 2003 | 4,818.62 | - |
| 2004 | 5,128.16 | 371.96 |
| 2005 | 5,337.68 | 283.20 |
| 2006 | 5,168.20 | 158.83 |
| 2007 | 4,587.71 | 448.96 |
| 2008 | 4,132.89 | 304.78 |
| 2009 | 5,392.19 | 115.60 |
| 2010 | 4,592.76 | 1,168.90 |
| 2011 | 4,923.33 | 1,589.06 |
| 2012 | 5,138.94 | 2,934.24 |
| 2013 | 8,676.42 | 1,198.39 |
| 2014 | 7,322.11 | 577.05 |
| 2015 | 6,181.82 | 1,493.53 |

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

De acuerdo al Banco Central (2017), alrededor del 58% de concesiones dedicadas a la explotación de minas y canteras se concentran en 8 provincias: El Oro, Pichincha, Sucumbíos, Azuay, Orellana, Guayas, Zamora Chinchipe y Esmeraldas. En el Azuay, según datos del INEC en el censo del 2010, de los 4728 habitantes que se dedican a esta actividad, el 85% trabaja en Camilo Ponce Enríquez.

Gráfico 3: Trabajadores en minas y canteras en el Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Como se puede apreciar el sector minero y el joyero, que están relacionados de forma directa, representan un gran aporte para la economía del país, ya que generan ingresos y generan miles de fuentes de trabajo.

Desarrollo de la joyería en la provincia del Azuay y Cuenca

De acuerdo a Urgiles y Vintimilla (2010), la joyería en la provincia del Azuay no ha tenido un desarrollo sincronizado, esto debido a la falta del suministro principal (el oro) y a crisis económicas que han disminuido el interés de las personas por el consumo de este producto. Cuenca ha sido una región predominantemente artesanal y en la actualidad la joyería ha mejorado enormemente producto de la industrialización que ha modernizado las técnicas y procesos de elaboración, lo cual ha sido influenciado en gran parte por extranjeros (Urgiles & Vintimilla, 2010).

La orfebrería es una de las principales actividades en la ciudad de Cuenca, de acuerdo a El Tiempo (2018), hay 110 artesanos, que en sus talleres elaboran joyas de plata, oro blanco y amarillo. Para fortalecer la actividad joyera y artesanal en la ciudad de Cuenca se creó en 1975 el Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares

(CIDAP), institución emblemática de Ecuador y América que busca potenciar y proteger la actividad de artesanos en el Ecuador y América (CIDAP, s, f).

Ilustración 4: Alfarero cuencano



Fuente: Cuencanos.com (s, f)

Comercialización de joyas de lujo en la ciudad de Cuenca

En la actualidad el sector joyero en la ciudad de Cuenca representa un gran aporte para la economía del país y ha creado numerosas fuentes de trabajo. Producto del ingreso de muchas empresas en esta actividad, este mercado se ha vuelto cada día más competitivo, lo cual se puede constatar con la gran cantidad de joyerías que se encuentran en la ciudad.

La gran mayoría de establecimientos que se dedican a esta actividad se encuentran localizadas en el centro de la ciudad. Las principales joyerías de la ciudad se mencionan a continuación:

Joyería Vázquez

Fundada en 1943 por Guillermo Vázquez Astudillo, es una de las principales joyerías del país, la cual está ubicada en diferentes ciudades como: Cuenca, Guayaquil, Quito, Machala, Santo Domingo y Manta. La empresa también maneja reconocidas marcas de relojes como: Ulysse Nardin, Longines, Rado Switzerland, Edox, Calvin Klein, Tissot (Grupo Vázquez.com.ec, s, f).

Ilustración 5: Diseño de joyas de Joyería Vázquez



Fuente: Guillermo Vázquez Joyería.com.ec (s, f)

Joyería Omega

Ubicación: Gran Colombia 9-50 y Padre Aguirre.

Joyería León

Ubicación: Gran Colombia 9-79 y Padre Aguirre.

Joyería Amatista

Ubicación: Benigno Malo 10-08 y Gran Colombia

Romeo Joyería

Ubicación: Gran Colombia 8-70 y Luis Cordero.

Guillen Joyeros

Ubicación: Salazar Lozano 15-94 y Muñoz Vernaza

1.2 Problemática

1.2.1 Disminución del consumo de joyas de lujo en la ciudad de Cuenca y los factores que la provocan

Como se mencionó anteriormente las joyas provenientes del oro han sido utilizadas por las personas por cientos de años, incluso por culturas pasadas. Las razones son múltiples, ya sea por moda, como símbolo religioso o de suerte, entre otras razones.

Lamentablemente, el uso de este producto ha decaído drásticamente en los últimos años en el Ecuador, y específicamente en la ciudad de Cuenca. Los factores que han influido en este decrecimiento y que están perjudicando a comerciantes de este producto se mencionan a continuación:

La delincuencia

Un factor que ha provocado la disminución en el consumo de joyas por parte de las personas es la delincuencia, de acuerdo a El Tiempo (2018), en la ciudad de Cuenca un total de 1.471 robos y 914 hurtos a personas se registraron el 2017, cifra alarmante para una ciudad que hace años atrás era muy tranquila. Esta situación también ha afectado el consumo de joyas de oro, ya que las personas al usarlas estarían expuestas a ser robadas.

Disminución del poder adquisitivo de las personas

El poder adquisitivo de las personas está relacionado de forma directa con el consumo de bienes de lujo, y de joyas de oro específicamente, es decir que si este se incrementa habrá un mayor consumo y viceversa. Según datos de Universitam (2017), el poder adquisitivo de las personas ha disminuido desde el 2014, en donde cada ecuatoriano tenía una renta anual de 6.382 dólares, y se redujo un 3,5% en el 2015, ya que pasó a 6.154 dólares, y la tendencia a futuro es negativa, factor que perjudicaría al sector de las joyas en el país y en la ciudad de Cuenca.

Incremento del precio

El principal factor que ha provocado un desinterés por parte de las personas en comprar joyas de oro está relacionado con el incremento en los precios de los metales (oro, plata y bronce) que se da a partir del 2004 (Revista Lideres, s, f). El precio del oro dificulta a las personas a adquirir joyas que les gustaría, pero producto de su economía, se les hace muy difícil. La gran mayoría de personas debido al alto valor del oro optan por adquirir otro tipo de productos, lo cual se mencionará a en el siguiente factor.

Productos sustitutos

Otro factor que ha contribuido a la reducción en el consumo de joyas de oro en la ciudad de Cuenca es la existencia de productos sustitos. De acuerdo a Revista Líderes (s, f), una de las consecuencias del incremento del precio del oro es el incremento en las importaciones de joyas en oro goldfilled y otros metales no puros.

Incluso Juan Pablo Serrano, director del CIDAP, argumenta que los ingresos de joyas de otros países han provocado que el sector joyero se encuentre en una etapa crítica.

Ilustración 6: Collar cadena de oro goldfilled



Fuente: Pinterest.es (s, f)

Joyas y bisutería vía catalogo

Muchas personas prefieren adquirir joyas por medio de catálogos, argumentando que pueden realizar los pagos correspondientes a plazos (Revista Lideres, s, f). Este tipo de comercialización se ha incrementado y es cada vez más común ver personas que se dedican a esta actividad principalmente por la falta de trabajo que existe en el país.

Contrabando y competencia desleal

Josu Galarza, propietario de la joyería Aurum, manifiesta que se encuentra preocupado por la situación del sector. Indica que existen comerciantes que introducen joyas importadas como si fueran del Azuay para evitar el pago de impuestos, lo cual ha llevado a la quiebra a muchas joyerías. Las joyas que ingresan por contrabando al país no pagan el 12% correspondiente al IVA, ni el 15% de aranceles, lo cual hace que el precio de comerciantes que si cumplen con la ley sea menos competitivo (El Comercio ,2014). Esta situación ha obligado a muchos comerciantes de joyas a reducir su rentabilidad al bajar el precio de los productos, afectando el futuro de sus negocios.

Falta de fondos

Lamentablemente en la ciudad de Cuenca existen cada día menos talleres orfebres, debido a la falta de recursos para invertir. Muchos propietarios incluso argumentan que

han tenido que despedir personal porque el Gobierno exige sueldo básico y beneficios de ley a los aprendices, situación que agudiza la falta de financiamiento. Incluso el director del CIDAP, Juan Pablo Serrano explica que el sector joyero está en estado crítico debido a la falta de fondos para invertir en los talleres y la reducción de orfebres, además de la poca innovación que se ha realizado. Esta situación se ve reflejada en el cierre de por lo menos ocho talleres en el 2013. También en el gremio artesanal de joyeros quedan 50 de los 5 000 socios que había en los noventa El Comercio (2014).

Falta de interés

José Galarza también manifiesta que existe una falta de interés por parte de las personas en incursionar en el sector joyero. El gremio de joyeros y la Universidad del Azuay ofertaron la carrera de joyería, pero no hubo interesados, porque las ganancias son mínimas (El Comercio, 2014).

Medidas tomadas para contrarrestar la disminución en el consumo de joyas

Talleres de exhibición de elaboración de joyas

Con el objetivo de incrementar las ventas en sus negocios, muchas personas, como es el caso de Fausto Ordoñez, han realizado fuertes inversiones de dinero para realizar talleres de exhibición en donde los clientes potenciales pueden observar el proceso de fabricación de joyas, además de herramientas y maquinas antiguas que se utilizaban en esta actividad. Esta estrategia ha sido exitosa, ya que muchas personas que acuden a observar su taller adquieren sus productos (Revista Lideres, s, f).

Innovación

De acuerdo a El Comercio (2014), Salvador Castro, profesor de la Universidad del Azuay manifiesta que la innovación es un factor fundamental para atraer el interés de los clientes, ya que los artesanos actualmente no ofrecen opciones nuevas, provocando que los modelos no sean aceptados. Las personas que se dedican a esta actividad deben recibir capacitaciones de forma permanente y, además, es necesario que se creen escuelas en donde los artesanos y personas relacionadas con esta actividad tengan no solo la oportunidad de aprender nuevas técnicas y procesos en la elaboración de joyas, sino también que puedan aprender técnicas de comercialización y ventas.

Realización de ferias

En la ciudad de Cuenca se realizan ferias en donde los comerciantes de joyas y artesanos tienen la posibilidad de exhibir sus productos y atraer el interés de las personas. La mayoría de las ferias son realizadas por la Asociación de Joyeros del Azuay (AJA).

Promociones y facilidades de pago

Los comerciantes de joyas, conscientes de la situación económica del país y de los altos precios del oro, buscan atraer el interés de la persona a sus locales a través del otorgamiento de descuentos y facilidades de pago. De esta forma ambas partes se verán beneficiadas, los comerciantes al incrementar sus ingresos y los clientes al poder adquirir productos y pagarlos a plazos.

Islas comerciales

De acuerdo a maplasa.com (s, f), las islas comerciales son kioscos comerciales o vitrinas donde se ubican los diferentes productos que se comercializan y que se pueden fabricar con cualquier material como: aluminio extruido, madera y metal. La implementación de islas comerciales es cada día más común en centros comerciales, ya que ofrecen muchas ventajas como se menciona a continuación:

- No se requiere una gran inversión
- Es una forma novedosa de promocionar productos.
- El ingreso a un centro comercial por medio de islas es más fácil y factible.
- Emprendedores tienen la posibilidad de hacer conocer sus productos.
- Se puede aprovechar la gran demanda existente de personas en los centros comerciales.
- Se pueden crear diseños innovadores que atraigan el interés de las personas.

De acuerdo a Expreso.ec (2015), Sofía Naranjo, gerente de Marketing del Mall del Sol, indica que este modelo de oferta representa más del 25 % del comercio, y que el costo a pagar depende de la ubicación de la isla comercial. En lugares como Mall del Sur, la presentación arquitectónica de la isla es un requisito que se somete a aprobación, así como su espacio y oferta. En el Policentro, hace 10 años empezaron con esta modalidad. Hoy, en el lugar funcionan 122 locales y 32 islas. Así como es estos centros comerciales, las islas comerciales están presentes en todo el país y representan una gran fuente de ingreso para empresa y emprendedores que desean hacer conocer sus productos.

Anteriormente las islas comerciales se construían de forma simple, pero en la actualidad los diseños son innovadores y están atados a la tecnología, de tal forma que las personas que acuden a los centros comerciales se interesen por los productos ofrecidos en las islas.

Ilustración 7: Diseño de islas comerciales



Fuente: Pinterest.com

Tipo de islas comerciales

Existen varios tipos de islas comerciales, cuyo diseño variará dependiendo del tipo de uso que se le dé y de su ubicación. A continuación, se presentan diseños que ofrece la empresa Estudio4d.com (s, f):

Ilustración 8: Islas para venta de café



Fuente: Estudio4d.com

Ilustración 9: Islas para pasteles



Fuente: Estudio4d.com

Ilustración 10: Isla para venta de helados



Fuente: Estudio4d.com

Ilustración 11: Isla para venta de dulces



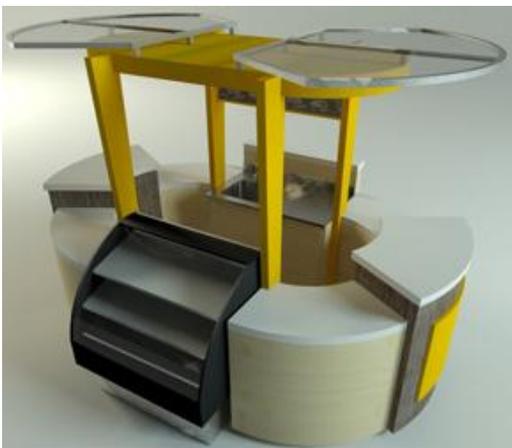
Fuente: Estudio4d.com

Ilustración 12: Isla para comidas rápidas



Fuente: Estudio4d.com

Ilustración 13: Isla para jugos



Fuente: Estudio4d.com

Ilustración 14: Isla para ubicaciones externas



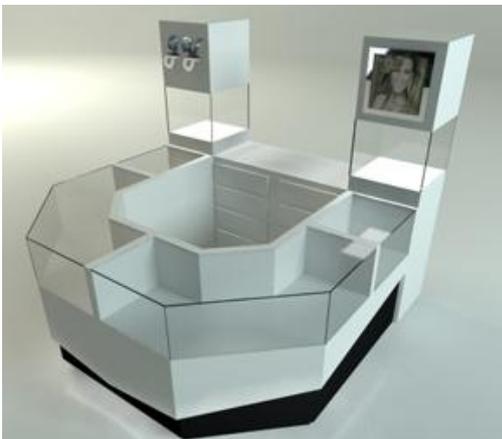
Fuente: Estudio4d.com

Ilustración 15: Isla para accesorios de celular



Fuente: Estudio4d.com

Ilustración 16: Isla para accesorios y joyería



Fuente: Estudio4d.com

Ilustración 17: Isla para accesorios y joyería



Fuente: Estudio4d.com

Conclusiones del capítulo 1

Las joyas han estado presentes en nuestras vidas durante mucho tiempo, para lo cual debemos remontarnos a la época pre incásica. Con el pasar del tiempo y con el desarrollo tecnológico, se han mejorado las técnicas y procesos de elaboración que han hecho que las personas tengan una gran gama de artículos provenientes de metales preciosos para elegir. El sector de la joyería representa un gran aporte para la economía de un país, y en el caso del Ecuador no es la excepción, ya que miles de personas se dedican a esta actividad generando ingresos para sus familias y por ende para el país.

La globalización ha provocado que el mercado sea mucho más competitivo y ha obligado a las empresas a crear diferentes estrategias que les permitan generar mayores ingresos, y una de estas técnicas está relacionado con la implementación de islas comerciales, una manera práctica y novedosa de ofrecer los productos a las personas.

Capítulo 2: Empresa: Empresa Guillermo Vázquez Joyería

Introducción

En este capítulo se darán a conocer los aspectos generales de Guillermo Vázquez Joyería, ya que es la empresa que respaldará al presente proyecto. Se presentarán también puntos importantes como la reseña histórica, la etapa filosófica y la estructura organizacional de la misma, de manera que se pueda exponer su trayectoria en el mercado y el respaldo que generará a la unidad de negocio propuesta. Además se desarrollarán los puntos mencionados aplicados para las islas multimarca.

2.1 Aspectos generales

2.1.1 Reseña Histórica

En 1943 se fundó la empresa por el señor Guillermo Vázquez Astudillo, años después se constituye como compañía, la misma que desde entonces se ha dedicado a la confección de joyas de alta calidad y diseño con oro de 18k, piedras preciosas y semipreciosas. La empresa también se dedica a la comercialización de reconocidas marcas de relojes suizos.

Se cuenta con una planta de producción ubicada en su ciudad de fundación, Cuenca, abastecida por un alto nivel tecnológico y la habilidad del joyero y artesano ecuatoriano, dando como resultado de dicha combinación joyas hermosas y de calidad. Para los procesos de producción la empresa se ha enfocado en fortalecer el compromiso de responsabilidad social y en ser amigables con el medio ambiente y con los colaboradores, dándoles la seguridad y el respaldo necesario.

Con el paso de los años Guillermo Vázquez Joyería se ha posicionado en el mercado como una de las mejores joyerías en el país, debido a su diseño garantía y calidad, por lo que actualmente cuentan con 9 puntos de venta en las principales ciudades del Ecuador.

Ilustración 18: Guillermo Vázquez Joyería en sus inicios

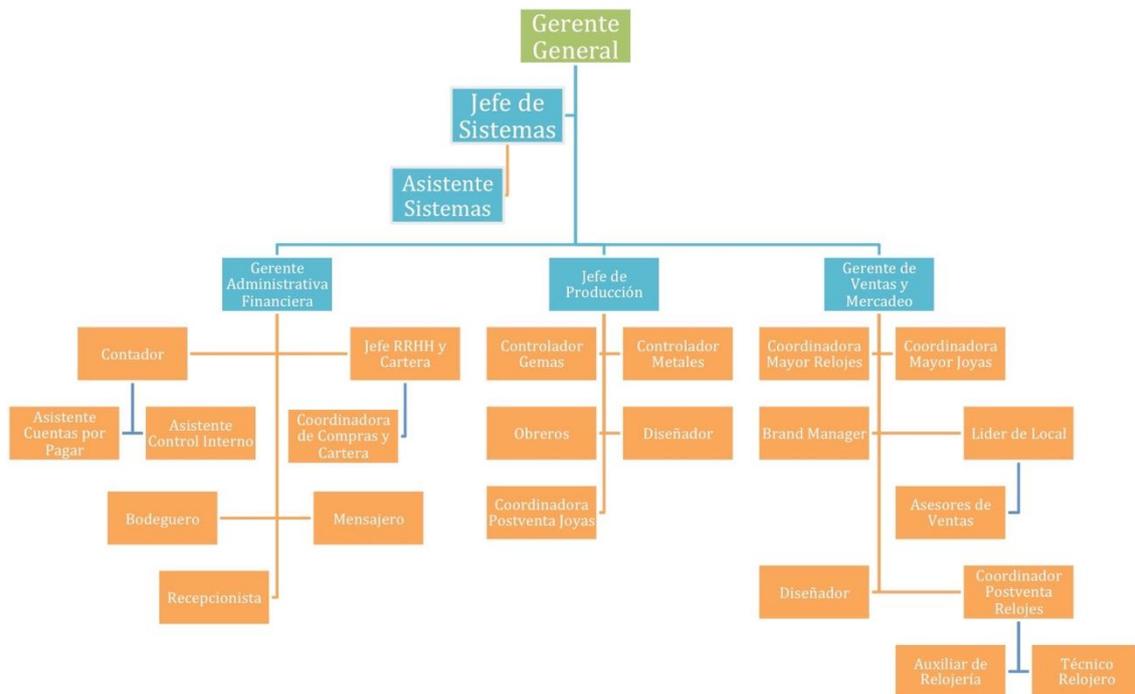


Fuente: Grupovazquez.com.ec (s, f)

2.1.2 Estructura Organizacional

Organigrama estructural

Ilustración 19: Organigrama de Guillermo Vázquez Joyería



Fuente: Gerencia Guillermo Vázquez Joyería (s, f)
Elaborado por: Cordero, Salamea

Organigrama funcional

A continuación se desarrollara cada uno de los cargos con sus funciones asignadas, de manera que cada uno de los funcionarios tenga claro su rol y su nivel jerárquico en la empresa.

Gerente General: es la persona que está al mando de toda la organización, ocupando el primer nivel en el organigrama, es el encargado de planificar, organizar, dirigir, y controlar las actividades que se realizan dentro de la empresa, para lograr cada uno de los objetivos planteados. El gerente de esta empresa es el encargado de tomar decisiones en cuanto a la producción y comercialización de joyas y relojes, la negociación adecuada con los proveedores y la innovación en su portafolio para permanecer en el mercado.

Jefe de sistemas: es la persona encargada de organizar y dirigir el correcto funcionamiento del área sistemas, implementado constantemente programas de acuerdo a las necesidades de la empresa, tales como, inventarios, seguridad, contabilidad, entre otros, que ayuden al correcto desempeño de cada uno los departamentos de la empresa.

Asistente de sistemas: es el encargado de realizar mantenimiento a los equipos con los que cuenta la empresa, así como de los sistemas informáticos de manera que los mismos puedan funcionar correctamente, debe estar en constante comunicación con el jefe de sistemas, para que conjuntamente resuelvan problemas y tomen decisiones.

Gerente Administrativa Financiera: es el encargado de elaborar y cumplir los presupuestos de la empresa, así como también de preparar y entregar a tiempo los estados financieros cumpliendo con la normativa de la empresa. Otra de sus funciones es optimizar el manejo de los recursos para obtener mejores resultados. Dentro de GVJ la gerente administrativa financiera es la responsable de establecer las políticas para el correcto reclutamiento del personal de la misa.

Contador: es el encargado del registro adecuado y periódico de todas las transacciones que la empresa genera, con el fin de reflejar en los estados financieros información verídica y actualizada. Otra de sus funciones es mantener a la empresa en orden con las obligaciones tributarias de manera que se eviten gastos adicionales a los previstos. El trabajo del contador en GVJ es mantener a la empresa al día con sus obligaciones y generar informes que faciliten la toma de decisiones de los altos mandos.

Asistente Cuentas por Pagar: es el encargado de asegurar el cumplimiento de los compromisos de pago con los proveedores con los que la empresa trabaja, ya que si la empresa no cumple con los pagos en los plazos respectivos y acordados se puede poner en riesgo la imagen y prestigio de la empresa e incluso perjudicar su actividad en el mercado.

Asistente Control Interno: es el encargado de verificar el cumplimiento de las actividades en toda la organización, dentro de las mismas está mantener un control consecutivo de los movimientos del inventario que se encuentra en bodega y garantizar el correcto manejo de los flujos para así prevenir posibles pérdidas físicas y económicas.

Jefe de Recursos Humanos: es el encargado de reclutar y seleccionar al candidato adecuado para un cargo específico, de manera que se cumplan los objetivos de cada departamento y lograr el correcto desempeño en toda la organización. También maneja roles de pago, elaboración de contratos, beneficios de ley, capacitaciones y mantener un ambiente armónico entre los trabajadores que conforman GVJ.

Coordinadora de Compras y Cartera: es el responsable de negociar y evaluar a los actuales y futuros posibles proveedores con el fin de ampliar el portafolio sin exceder el presupuesto establecido para compras en el año. En el caso de la renegociación con proveedores es el encargado de buscar beneficios, mejores precios y exclusividad en cuanto a los inventarios de joyas. El objetivo de la coordinadora es reducir al máximo la cartera con los proveedores, mantener actualizados los archivos en los que se refleja los movimientos que se han generado en cartera.

Bodeguero: es el encargado de llevar un adecuado manejo del inventario entrante y saliente, manteniendo la limpieza y el orden de la bodega; también es el responsable de abastecer a las tiendas de manera que garantice el stock requerido por cada una de ellas.

Recepcionista: es el primer contacto con el cliente o proveedor con la empresa, recibéndolos de forma adecuada y proporcionándoles la información deseada. La recepcionista es la encargada de actividades de oficina, tales como, recepción de llamadas, mails y mantener la agenda en orden.

Mensajero: es el encargado de realizar trámites o transacciones fuera de la empresa, de manera que se agilicen ciertos procesos con los que debe cumplir la organización.

Jefe de Producción: es el encargado de cumplir con los tiempos establecidos, gestionar los materiales necesarios para la elaboración de joyas y que la producción

sea eficiente en cuanto tiempo y cantidad, sin afectar la calidad de las joyas para satisfacer al cliente y mantener la exclusividad que caracteriza a GVJ.

Controlador Gemas: es la persona especializada en el manejo, estudio, mantenimiento y verificación de las piedras preciosas y gemas con las que se elaboran las joyas. Esta persona es responsable de distinguir las gemas naturales de las imitaciones a través de equipos especializados, garantizando el valor de las piezas.

Controlador Metales: es el responsable de analizar e identificar la pureza de los metales con los que la empresa trabaja a través de equipos especializados, lo que implica controlar los parámetros establecidos para garantizar la calidad de las joyas como producto final.

Obreros: es el personal encargado de cumplir con actividades como, pulido, armado, limpieza y la elaboración de las joyas previamente diseñadas, optimizando recursos y cumpliendo con los tiempos establecidos.

Diseñador: Se encarga de definir las piedras y metales con los que se van a trabajar, diseña la pieza y envía al taller para que sea elaborada. En GVJ el diseñador debe dominar el manejo de programas digitales, de manera que se pueda plasmar las ideas tanto del cliente como de la gerencia, manteniendo a la empresa a la vanguardia y en constante innovación sin perder la exclusividad que la caracteriza.

Coordinador Postventa Joyas: es el responsable de dar seguimiento a las quejas, reclamos y solicitudes de ellos clientes para implementar planes de mejora. En GVJ es el encargado de recibir posibles fallas en las joyas vendidas y de cumplir con las garantías que cada una tiene dentro de los plazos establecidos, de manera que los clientes se sientan respaldados por la empresa incluso después de su compra.

Gerente de Ventas y Mercadeo: es el encargado de pronosticar y cumplir las metas establecidas por la organización, generando una tendencia creciente con el fin de obtener mayores ingresos, a través de la capacitación y coordinación con el equipo de ventas. También realiza un sondeo de mercado para conocer los constantes cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, con el fin de llegar a los mismos y cubrir sus necesidades, detectando nuevas oportunidades de negocio en el sector.

Coordinadora Mayor Relojes: es la persona encargada de realizar los pedidos para la elaboración de joyas, revisar el cumplimiento de estándares de calidad y distribuir según pedidos establecidos a las diferentes tiendas a nivel de la ciudad y país, también se encarga de verificar que en bodega estén las existencias de relojes completas y de despacharlas cuando se requiere.

Coordinadora Mayor Joyas: es la persona encargada de realizar los pedidos para la elaboración de joyas, revisar el cumplimiento de estándares de calidad y distribuir según pedidos establecidos a las diferentes tiendas a nivel de la ciudad y país, también se encarga de verificar que en bodega estén las existencias de joyas completas y de despacharlas cuando se requiere. Es responsable de la entrega de las gemas en el taller previamente a la elaboración.

Brand Manager: es la encargada de manejar las distintas marcas de relojes con las que la empresa tiene convenio, de manera de potenciarlas y cumplir con cada uno de sus objetivos, proponiendo estrategias y creando de canales de comunicación con los departamentos de marketing y ventas.

Líder de local: es el responsable de verificar el cumplimiento de las actividades establecidas por la gerencia en cuanto al manejo de los productos en las tiendas, supervisando el desempeño de los asesores de ventas de manera que cumplan con los objetivos propuestos.

Asesores de ventas: son los encargados de cumplir con las metas de ventas establecidas, están capacitados para resolver cualquier duda del cliente y para asesorarlos, brindándoles una experiencia que cree fidelidad por parte de los mismos. Los asesores deben conocer con claridad las características de los productos, las políticas de venta, procesos de entrega, condiciones de pago y precios.

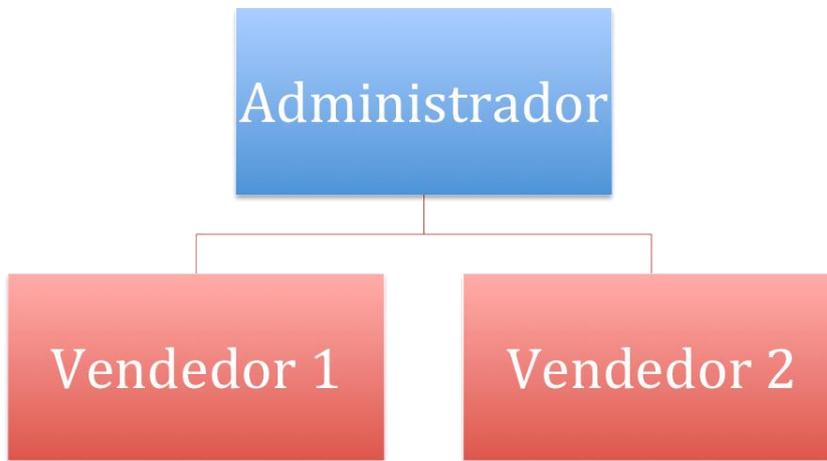
Coordinador Postventa Relojes: es el responsable de dar seguimiento a las quejas, reclamos y solicitudes de los clientes para implementar planes de mejora. En GVJ es el encargado de recibir posibles fallas en los relojes vendidos y de cumplir con las garantías que cada uno tiene dentro de los plazos establecidos, de manera que los clientes se sientan respaldados por la empresa incluso después de su compra.

Auxiliar de Relojería: es el encargado de mantener un orden en el inventario de relojes, constantemente se verifica el correcto funcionamiento de cada pieza, de no ser así se comunica a su jefe directo para que gestione las garantías con la marca asociada.

Técnico relojero: es el encargado de dar un constante mantenimiento a cada uno de los relojes en inventario y a los que ya han sido vendidos en caso de que el cliente lo requiera, garantizando el correcto funcionamiento de cada pieza.

Organigrama propuesto para la Isla Multimarca

Ilustración 20: Organigrama de Islas Multimarca



Elaborado por: Cordero, Salamea

Organigrama funcional propuesto para Islas Multimarca

Administrador: es el encargado de cuidar y velar por la solvencia, rentabilidad y liquidez de las islas multimarca, ya que debe distribuir correctamente los fondos, proveer de mercadería necesaria a la isla y realizar análisis periódicos del cumplimiento de objetivos, así como también es el encargado de realizar a tiempo el pago, comisiones y extras a los vendedores.

Vendedores: son los encargados de manejar la isla en turnos rotativos designados, cumpliendo con las metas establecidas por administración, reteniendo y captando clientes con un buen servicio pre y post venta, de manera que se puedan generar mejores utilidades y beneficios.

2.1.3 Etapa filosófica

Misión: "Consolidar a nuestra empresa en el 2020 como líder en el mercado nacional de joyería y relojería de lujo asequible, generando tendencia y estilo con presencia en mercados internacionales."

Visión: "A través de nuestra historia hemos inspirado confianza y emociones mediante innovación, lujo y exclusividad, creando un nuevo estilo de vida e identidad. El cliente y la excelencia en el servicio son nuestros fundamentos. Con todo esto buscamos generar un alto nivel de bienestar para la sociedad, empleados y accionistas."

Valores y 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.
- Integridad: honestidad, respeto al individuo y justicia en nuestras acciones, ejecutando las actividades de forma clara y disponible para todos.
- 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.

Etapas filosóficas propuestas para la Isla Multimarca

Misión: Garantizar a los clientes la calidad de los productos importados, ofreciendo diseños vanguardistas que cumplan con sus expectativas.

Visión: Tener presencia en todos los centros comerciales de la Ciudad de Cuenca y a mediano plazo abarcar mercado en las ciudades más importantes del País, obteniendo el reconocimiento de los clientes.

Valores:

- Seriedad y honestidad
- Calidad
- Precios justos
- Prestigio
- Tendencia

Capítulo 3: Investigación de mercados

El presente capítulo ayudará a determinar la factibilidad de la implementación de las islas multimarca en la ciudad de Cuenca, indicando la segmentación, los clientes y los puntos estratégicos de venta, mediante los resultados obtenidos a través de encuestas realizadas a una muestra no probabilística.

3.1 Objetivos

Objetivos específicos de la investigación de mercado:

- Analizar demográficamente al mercado potencial.
- Determinar situaciones de compra y situaciones de uso de bisutería.
- Percepción de la categoría de productos de bisutería.
- Determinar la cantidad del salario destinado a la compra de bisutería.
- Determinar el punto de venta estratégico para implementar la isla.

3.1.1 Segmentación

Como resultado de la encuesta realizada a la población se obtuvo la percepción que las personas tienen con respecto a la bisutería en la ciudad de Cuenca, destacando lo siguiente:

- La mayoría de los encuestados coinciden en que la bisutería es una buena alternativa a las joyas.
- Con respecto a los precios de la bisutería, la población está de acuerdo en que comprar estos productos es barato y de buena calidad.
- La mayoría de la población encuestada adquieren bisutería para uso personal.

3.1.2 Clientes

De acuerdo a la encuesta realizada a una muestra de 250 personas de la ciudad de Cuenca, entre hombres y mujeres, se obtuvo como resultado que los clientes potenciales de bisutería se encuentran en un rango de edad de 19 a 30 años, en su mayoría mujeres, de estado civil soltero, empleados de empresas privadas con estudios de tercer nivel e ingresos mensuales promedio entre \$350 y \$500.

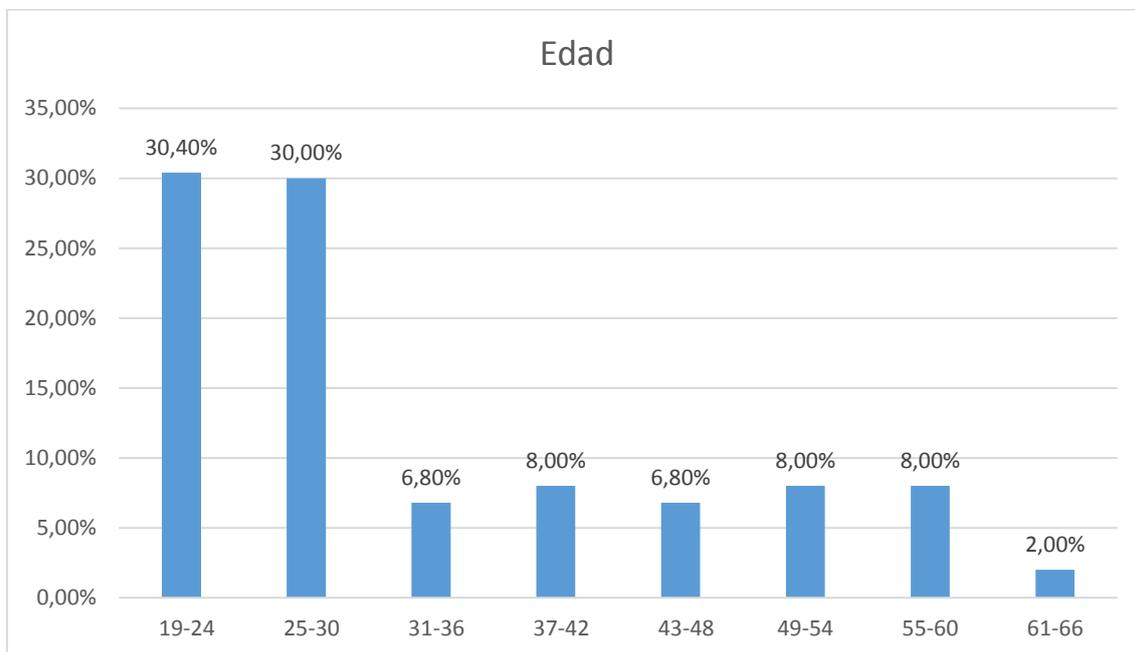
Análisis demográfico del grupo de estudio.

Tabla 1: Edad

| Edad | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Acumulado |
|-------|------------|------------|----------------------|
| 19-24 | 76 | 30.40% | 30.40% |
| 25-30 | 75 | 30.00% | 60.40% |
| 31-36 | 17 | 6.80% | 67.20% |
| 37-42 | 20 | 8.00% | 75.20% |
| 43-48 | 17 | 6.80% | 82.00% |
| 49-54 | 20 | 8.00% | 90.00% |
| 55-60 | 20 | 8.00% | 98.00% |
| 61-66 | 5 | 2.00% | 100.00% |
| Total | 250 | 100% | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 4: Gáfico de la Edad



Elaborado por: Cordero, Salamea

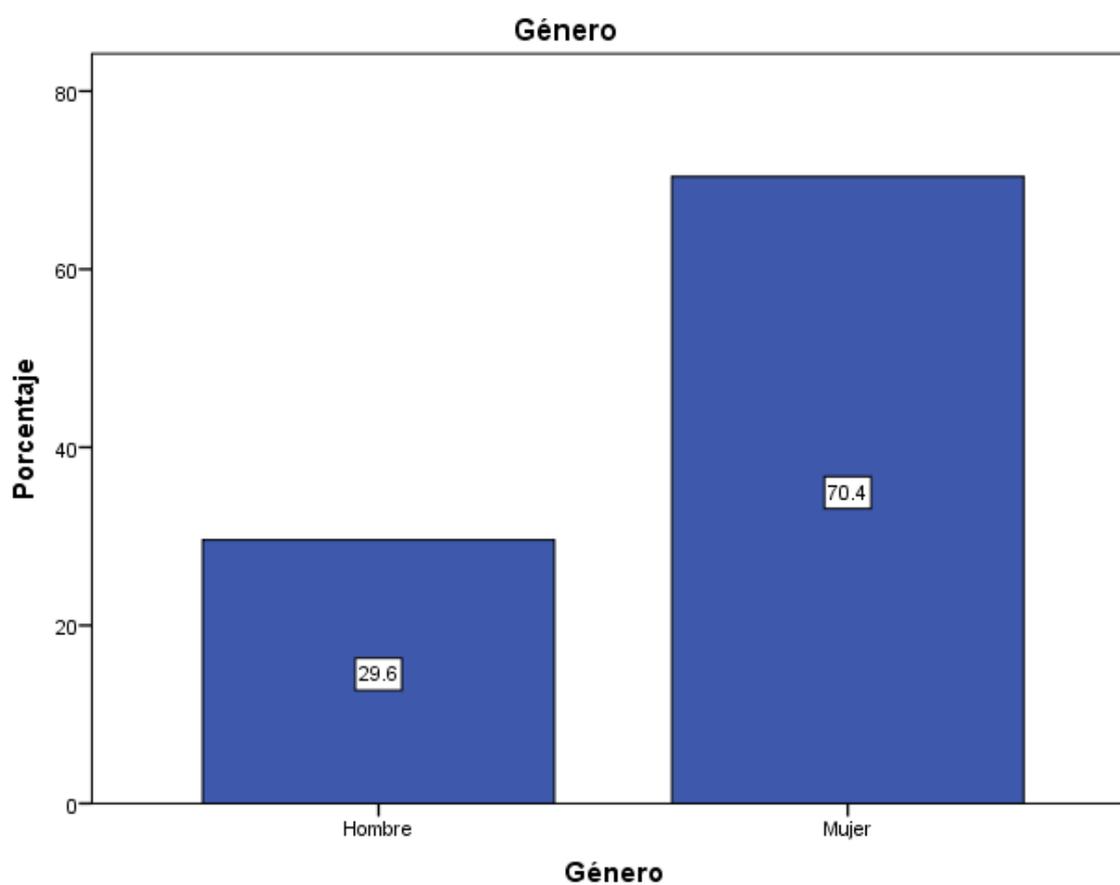
El 30.40% de las personas están en edad entre 19-24 años, el 30% están entre 25-30 años, el 8% están entre 37-42 años, el 8% entre 49-54 años, el 8% entre 55-60 años, el 6.8% entre 31-36 años, el 6.8% entre 43-48 años y el 2% entre 61-66 años.

Tabla 2: Género

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|--------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Hombre | 74 | 29.6 | 29.6 | 29.6 |
| Mujer | 176 | 70.4 | 70.4 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 5: Gráfico del Género



Elaborado por: Cordero, Salamea

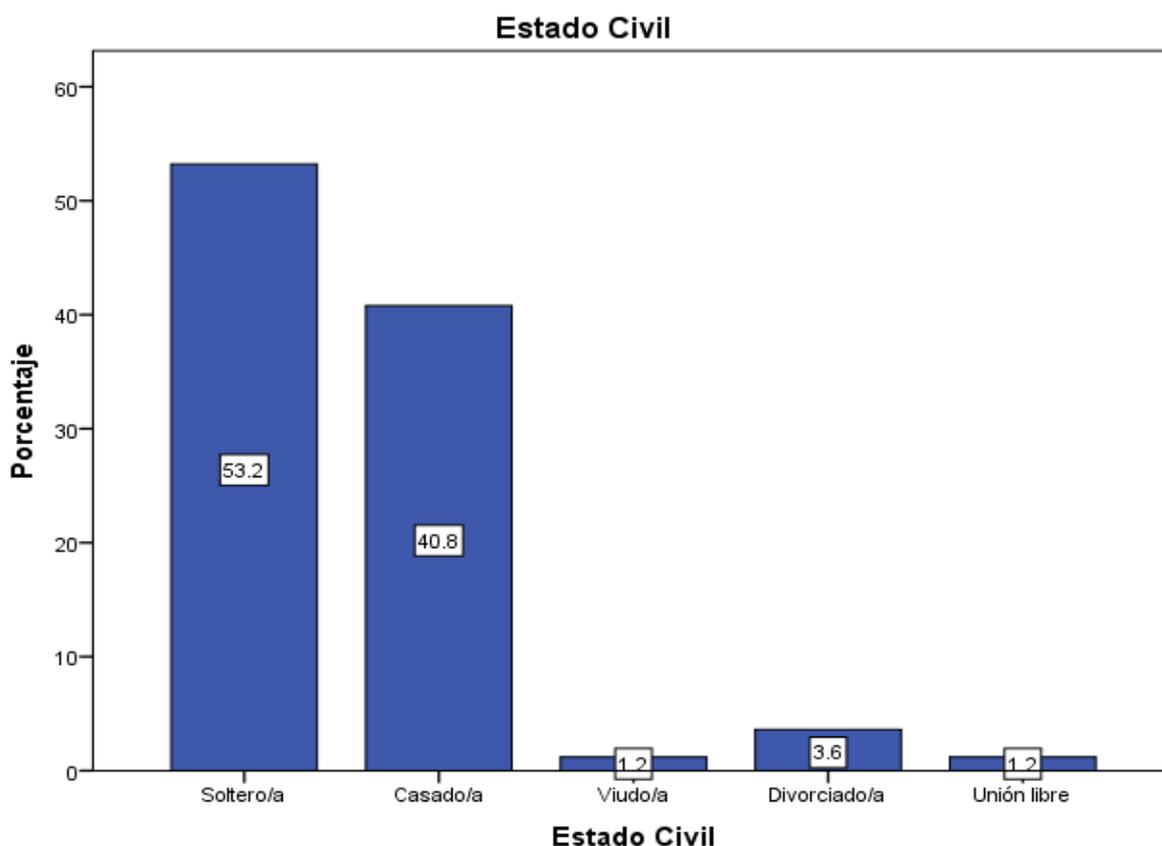
El 70.4% de los encuestados son mujeres y el 29.6% son hombres.

Tabla 3: Estado Civil

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|--------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Soltero/a | 133 | 53.2 | 53.2 | 53.2 |
| Casado/a | 102 | 40.8 | 40.8 | 94.0 |
| Viudo/a | 3 | 1.2 | 1.2 | 95.2 |
| Divorciado/a | 9 | 3.6 | 3.6 | 98.8 |
| Unión libre | 3 | 1.2 | 1.2 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 6: Gráfico de Estado Civil



Elaborado por: Cordero, Salamea

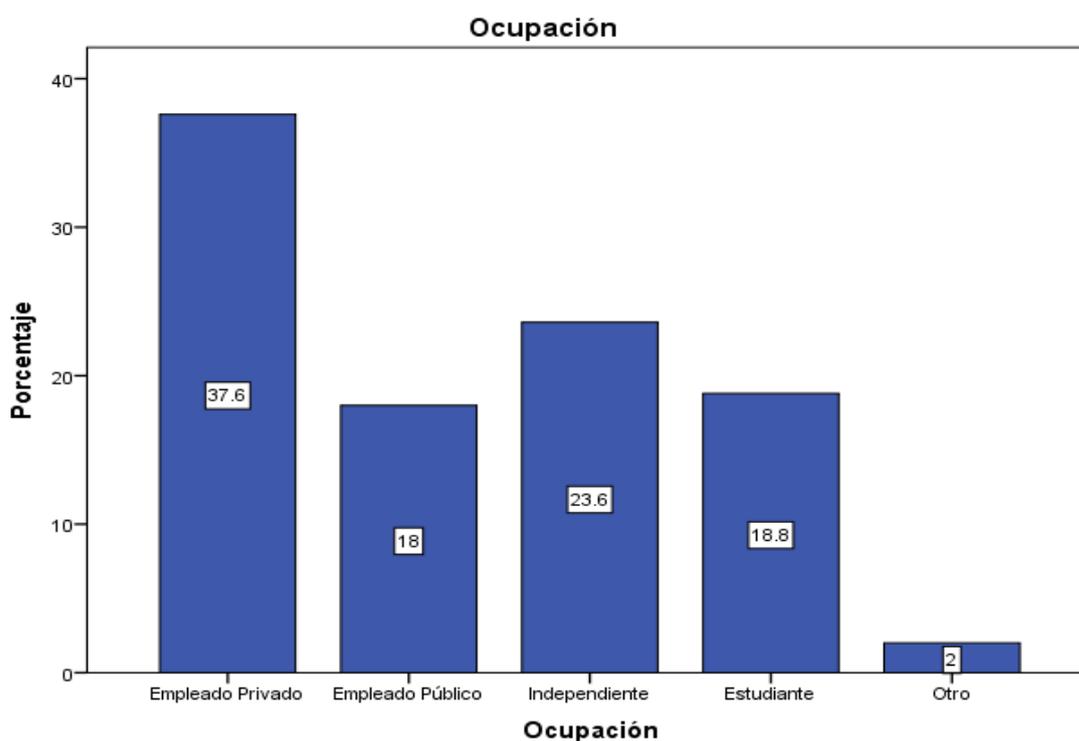
El 53.20% de los participantes del estudio son solteros/as, el 40.80% están casados, el 3.6% están divorciados, el 1.2% son viudos y el 1.2% están en unión libre.

Tabla 4: Ocupación

| Ocupación | | | | |
|------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
| Empleado Privado | 94 | 37.6 | 37.6 | 37.6 |
| Empleado Público | 45 | 18.0 | 18.0 | 55.6 |
| Independiente | 59 | 23.6 | 23.6 | 79.2 |
| Estudiante | 47 | 18.8 | 18.8 | 98.0 |
| Otro | 5 | 2.0 | 2.0 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 7: Gáfico de la Ocupación



Elaborado por: Cordero, Salamea

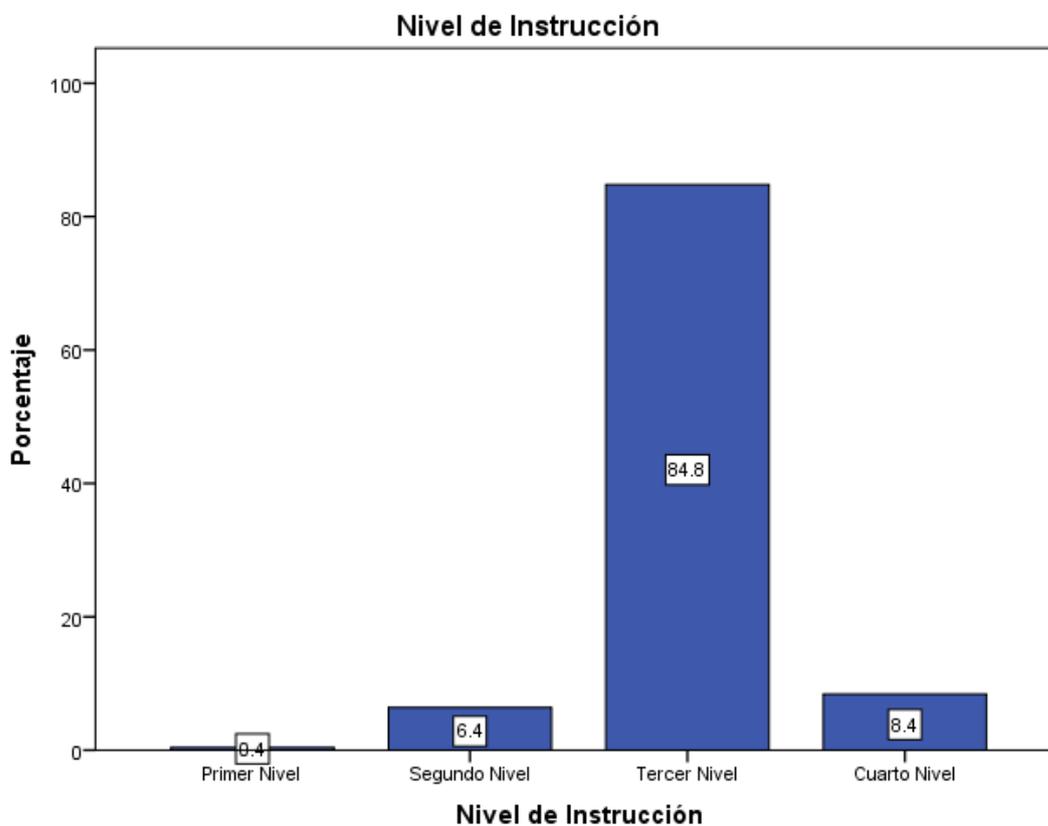
El 37.60% de los encuestados son empleados privados, el 23.6% son independientes, el 18.8% son estudiantes, el 18% son empleados públicos y el 2% son otros (jubilados).

Tabla 5: Nivel de Instrucción

| Nivel de Instrucción | | | | |
|----------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
| Primer Nivel | 1 | .4 | .4 | .4 |
| Segundo Nivel | 16 | 6.4 | 6.4 | 6.8 |
| Tercer Nivel | 212 | 84.8 | 84.8 | 91.6 |
| Cuarto Nivel | 21 | 8.4 | 8.4 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 8: Gáfico dl Nivel de Instrucción



Elaborado por: Cordero, Salamea

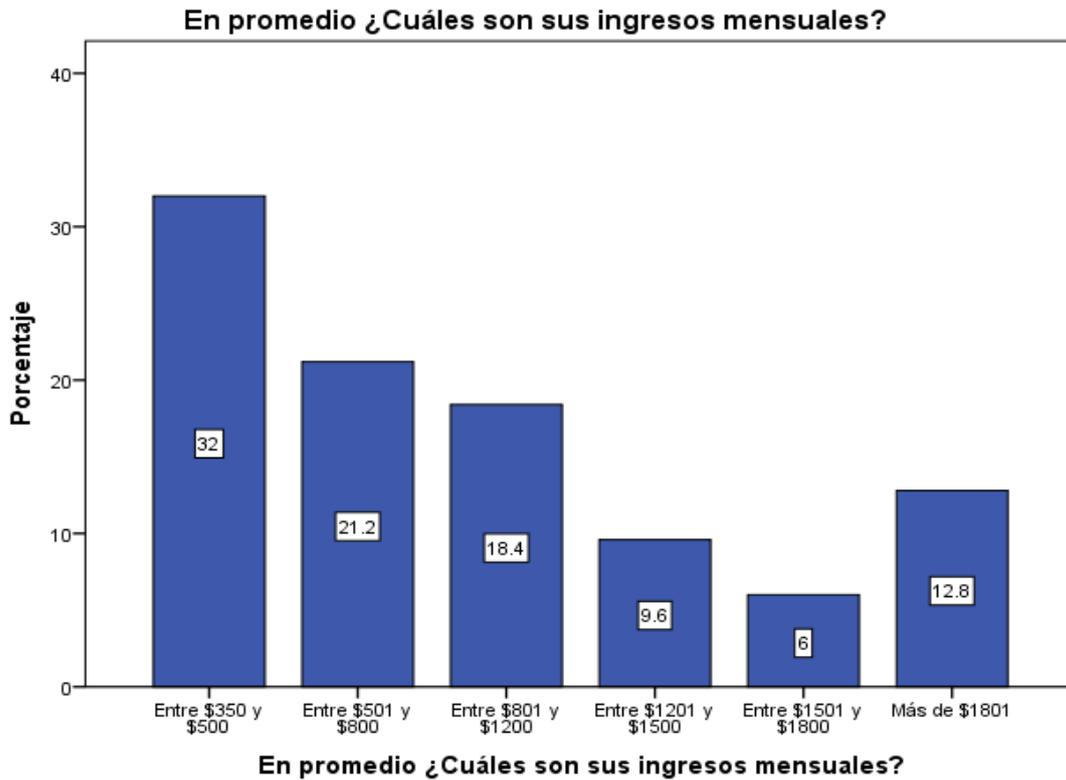
El 84.8% tienen tercer nivel de instrucción, el 8.4% cuarto nivel, el 6.4% tienen segundo nivel y el 0.4% primer nivel.

Tabla 6: En promedio ¿Cuáles son sus ingresos mensuales?

| En promedio ¿Cuáles son sus ingresos mensuales? | | | | |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
| Entre \$350 y \$500 | 80 | 32.0 | 32.0 | 32.0 |
| Entre \$501 y \$800 | 53 | 21.2 | 21.2 | 53.2 |
| Entre \$801 y \$1200 | 46 | 18.4 | 18.4 | 71.6 |
| Entre \$1201 y \$1500 | 24 | 9.6 | 9.6 | 81.2 |
| Entre \$1501 y \$1800 | 15 | 6.0 | 6.0 | 87.2 |
| Más de \$1801 | 32 | 12.8 | 12.8 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 9: Gáfico de los Ingresos



Elaborado por: Cordero, Salamea

En promedio, el 32% gana entre \$350-\$500, el 21.2% entre \$501-\$800, el 18.4% entre \$801-\$1200, el 12.8% más de \$1801, el 9.6% entre \$1201-\$1500 y el 6% entre \$1501-\$1800.

3.1.3 Ubicación estratégica

Actualmente existe gran variedad de canales de adquisición de bisutería, tales como: internet, catálogos, centro histórico, domicilios, centros comerciales, etc., sin embargo en la encuesta realizada a 250 personas de la ciudad de Cuenca, 121 prefieren adquirirlas en un centro comercial, debido a que creen necesario palparlas e incluso probárselas para poder tomar la decisión de compra, ya que en los otros canales mencionados se presentan dificultades como: demora en el envío, indisponibilidad de stock, tráfico, difícil acceso, impuestos, entre otros factores que incrementan el precio final del producto y la facilidad de llegar a ellos.

En la encuesta realizada la mayoría de las personas respondieron que la razón principal para visitar un centro comercial es para hacer compras, lo que facilita a la implementación del proyecto ya que al comercializar los productos en un establecimiento de alto tráfico de personas, estas desarrollan una necesidad de compra.

Otro resultado que generó la encuesta es la afinidad de las personas por la calidad de los productos que se venden en los centros comerciales, también refieren que los precios de estos no son ni caros ni económicos.

Como resultado principal para definir la ubicación estratégica del proyecto se obtuvo que el centro comercial que prefieren la mayor parte de los encuestados es el Mall del Río, ya que es el establecimiento para compras más grande, concurrido y con mayor variedad de oferta en todos los sectores de la ciudad; por lo que el lugar más acertado para implementar la isla multimarca es dicho centro comercial.

3.2 Metodología

3.2.1 Tipo de muestreo

El tipo de muestreo utilizado para la determinación de la población es no probabilístico, ya que las personas fueron seleccionadas de acuerdo a juicio del investigador, es decir, se determinaron según la afinidad que se tengan por las joyas de manera que se pueda obtener información más precisa y relevante, se contó con la participación aleatoria de personas de un segmento medio para medir la aceptación del proyecto propuesto y así definir posibles futuros clientes potenciales.

También se visitaron islas en diferentes centros comerciales de la ciudad de Cuenca que ofrecen productos similares para poder definir precios justos y competitivos.

3.2.2 Tamaño de la muestra

Se determinó un tamaño de muestra de 250 personas a conveniencia, ya que esta es una característica del muestreo no probabilístico, este número de personas cumplen con características similares tales como: edad, nivel de ingresos, afinidad y uso de joyas y bisutería y lo más importante es la disposición e interés que tienen por adquirir los productos que se pretenden vender en el proyecto propuesto. Todo lo mencionado genera una muestra representativa de la población.

3.2.3 Forma de selección

La forma de selección fue por conveniencia, es decir se escogieron personas de la ciudad de Cuenca que cumplan con ciertas características similares y puedan dar su opinión sobre el producto que el proyecto propuesto va a demandar, esta forma de selección implica facilidad en el reclutamiento, la realización de encuestas es más económica y rápida, pero lo más importante es que quienes forman parte de la muestra escogida es que están disponibles para generar información relevante y representativa para el proyecto y medir su factibilidad.

3.2.4 Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo se realizará a través de encuestas, para lo cual se aplicará el 95% de nivel de confianza, tomando una muestra de 250 personas escogidas a criterio del investigador, debido a que no toda la población forma parte de del grupo de clientes potenciales.

Se realizarán las encuestas a través de Google Formularios, posteriormente se procederá a tabular los datos y a organizarlos a través de gráficos y tablas que nos permitan interpretar la información de manera eficiente.

3.2.5 Encuesta Población

Investigación de hábitos de consumo y preferencias.

La presente encuesta es parte de un trabajo de titulación y con fines estrictamente académicos, garantizamos que los datos proporcionados serán confidenciales y su uso será únicamente para la presente investigación

*Required

Email address *

Your email address _____

Edad (en años) *

Your answer _____

Género *

- Mujer
- Hombre
- Other: _____

Estado civil *

- Soltero/a
- Casado/a
- Viudo/a
- Divorciado/a
- Unión libre

Ocupación *

- Empleado privado
- Empleado público
- Independiente
- Estudiante
- Other: _____

En promedio ¿cuáles son sus ingresos mensuales? *

- Entre \$350 y \$500
- Entre \$501 y \$800
- Entre \$801 y \$1200
- Entre \$1201 y \$1500
- Entre \$1501 y \$1800
- Más de \$1801

Page 1 of 2

NEXT

Investigación de hábitos de consumo y preferencias.

*Required

1) ¿Ha comprado alguna vez bisutería? *

- Sí
- No

2) ¿Con qué frecuencia compra bisutería? *

- Una vez a la semana
- Una vez por mes
- Cada tres meses
- Una vez al año
- No compro bisutería

3) En promedio, cada que compra
¿Cuánto gasta en bisutería? *

- Menos de \$10,00
- Entre \$10,01 y \$20,00
- Entre \$20,01 y \$30,00
- Entre \$30,01 y \$40,00
- Entre \$40,01 y \$50,00
- Entre \$50,01 y \$60,00
- Entre \$60,01 y \$70,00
- Entre \$70,01 y \$80,00
- Más de \$80,00

4) ¿En qué ocasiones utiliza
bisutería? *

- Uso diario
- Reuniones sociales informales
- Reuniones sociales formales
- No utiliza
- Other: _____

5) ¿En qué ocasiones utiliza
joyas? *

- Uso diario
- Reuniones sociales informales
- Reuniones sociales formales
- No utiliza
- Other: _____

6) Cuando compra bisutería ¿en
dónde prefiere hacerlo? *

- Un centro comercial
- Amigos/conocidos
- Centro histórico
- Internet
- Other: _____

7) Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo. *

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------------|
| La bisutería es una buena alternativa a las joyas | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Comprar bisutería es barato | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| La bisutería es de buena calidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

8) ¿Para qué ocasión ha comprado bisutería? *

- Uso personal
- Regalo
- Other: _____

9) ¿Cuál diría que es la razón principal para visitar un centro comercial? *

- Entretenimiento
- Trabajo
- Compras
- Para comer
- Other: _____

10) Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo. *

| | Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Ni de acuerdo ni desacuerdo | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------------|
| Los productos que venden en centros comerciales son de buena calidad | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Los productos que venden en centros comerciales son económicos | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11) ¿Cuál es el centro comercial de su preferencia para realizar compras? *

- Mall del Río
- Millenium Plaza
- C.C. El Vergel
- Monay Shopping
- C.C. Miraflores
- Other: _____

12) ¿Cuáles de las siguientes joyerías conoce? *

- Joyería Guillermo Vásquez
- Romeo Joyería
- Italsteel Joyería
- Joyería Sáenz
- Plumazul
- Other: _____



3.2.6 Presentación de resultados

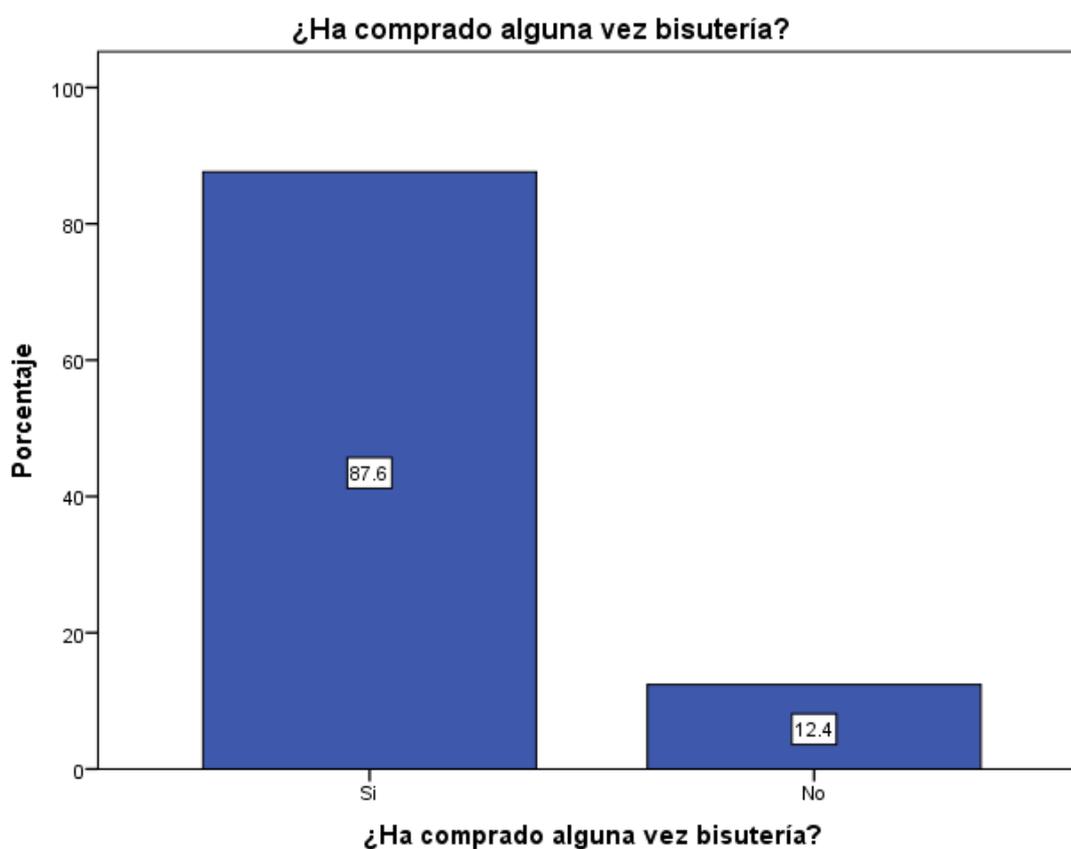
P1: ¿Ha comprado alguna vez bisutería?

Tabla 7: Compra de bisutería

| ¿Ha comprado alguna vez bisutería? | | | | |
|------------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
| Si | 219 | 87.6 | 87.6 | 87.6 |
| No | 31 | 12.4 | 12.4 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 10: Gráfico de compra de bisutería



Elaborado por: Cordero, Salamea

El 87.6% de las personas del estudio si han comprado bisutería y el 12.4% no han comprado.

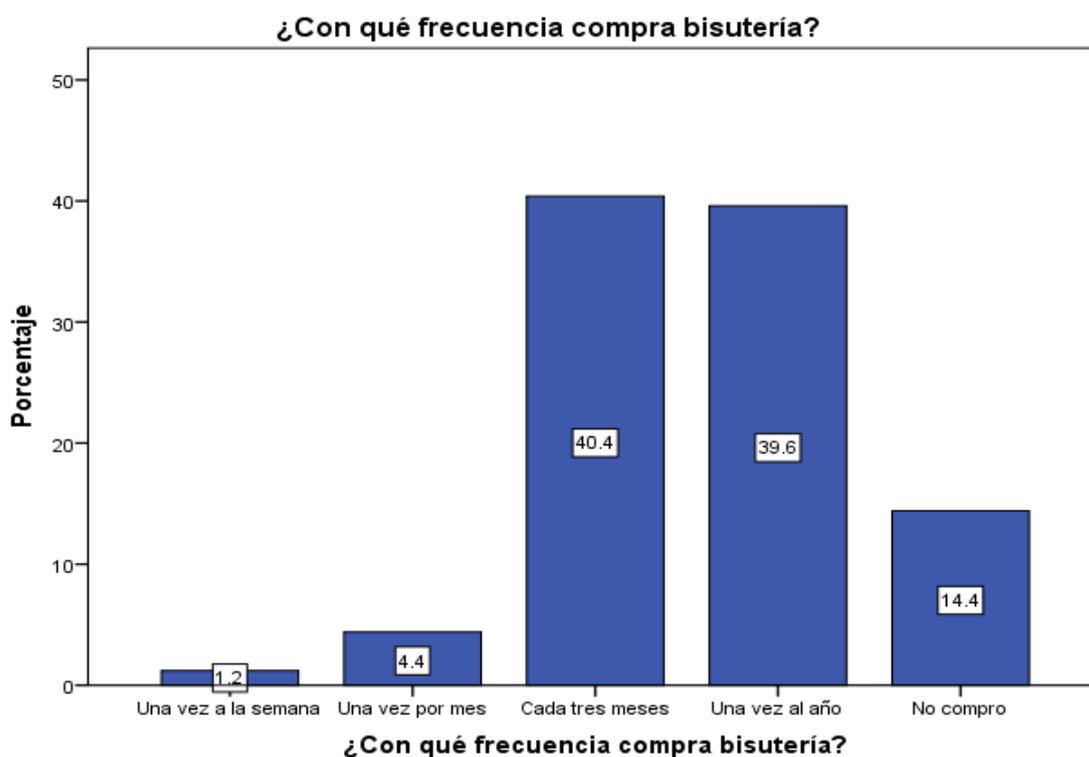
P2: ¿Con qué frecuencia compra bisutería?

Tabla 8: Frecuencia de compra de bisutería

| ¿Con qué frecuencia compra bisutería? | | | | |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
| Una vez a la semana | 3 | 1.2 | 1.2 | 1.2 |
| Una vez por mes | 11 | 4.4 | 4.4 | 5.6 |
| Cada tres meses | 101 | 40.4 | 40.4 | 46.0 |
| Una vez al año | 99 | 39.6 | 39.6 | 85.6 |
| No compro | 36 | 14.4 | 14.4 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 11: Gráfico de la frecuencia de compra de bisutería



Elaborado por: Cordero, Salamea

El 40.4% compran bisutería cada tres meses, el 39.6% una vez al año, el 14.4% no compran bisutería, el 4.4% compran una vez por mes y el 1.2% compran una vez a la semana.

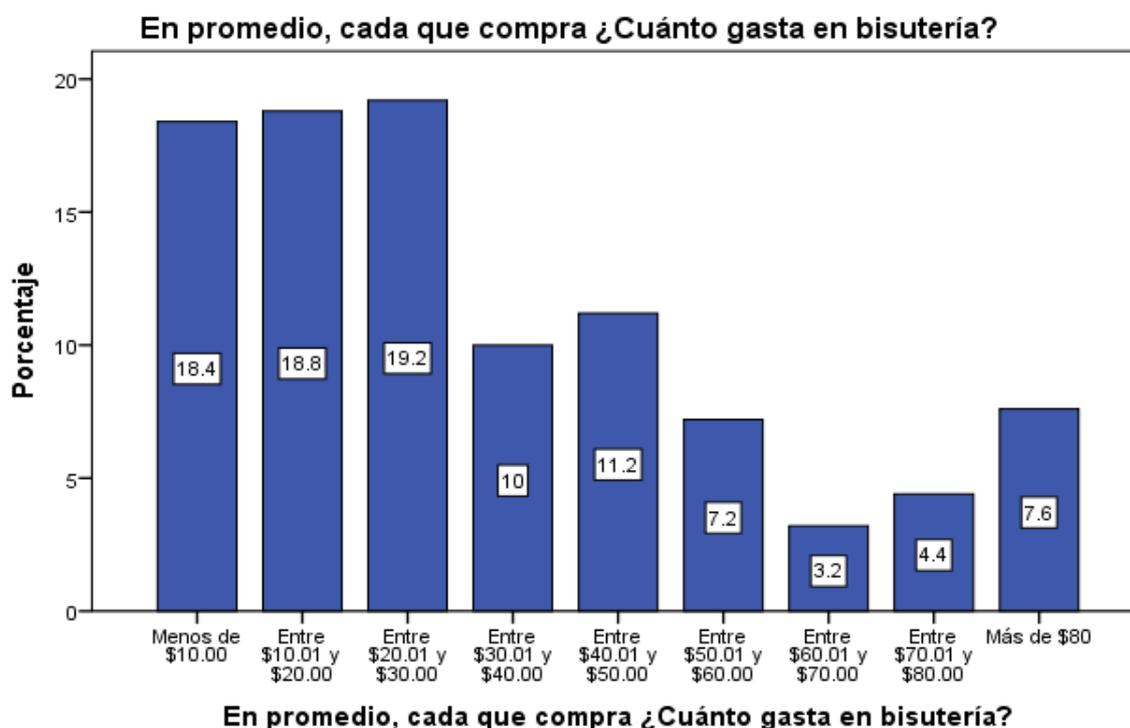
P3: En promedio, cada que compra ¿Cuánto gasta en bisutería?

Tabla 9: Promedio de dinero destinado a bisutería

| En promedio, cada que compra ¿Cuánto gasta en bisutería? | | | | |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
| Menos de \$10.00 | 46 | 18.4 | 18.4 | 18.4 |
| Entre \$10.01 y \$20.00 | 47 | 18.8 | 18.8 | 37.2 |
| Entre \$20.01 y \$30.00 | 48 | 19.2 | 19.2 | 56.4 |
| Entre \$30.01 y \$40.00 | 25 | 10.0 | 10.0 | 66.4 |
| Entre \$40.01 y \$50.00 | 28 | 11.2 | 11.2 | 77.6 |
| Entre \$50.01 y \$60.00 | 18 | 7.2 | 7.2 | 84.8 |
| Entre \$60.01 y \$70.00 | 8 | 3.2 | 3.2 | 88.0 |
| Entre \$70.01 y \$80.00 | 11 | 4.4 | 4.4 | 92.4 |
| Más de \$80 | 19 | 7.6 | 7.6 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 12: Gráfico de promedio de dinero destinado a bisutería



Elaborado por: Cordero, Salamea

El 19.2% gastan en bisutería entre \$20.01-\$30.00, el 18.8% entre \$10.01-\$20.00, el 18.4% gastan menos de \$10, el 11.2% entre \$40.01-\$50.00, el 10% entre \$30.01-\$40.00, el 7.6% gastan más de \$80, el 7.2% entre \$50.01-\$60.00, el 4.4% entre \$70.01-\$80.00 y el 3.2% entre \$60.01-\$70.00.

P4: ¿En qué ocasiones utiliza bisutería?

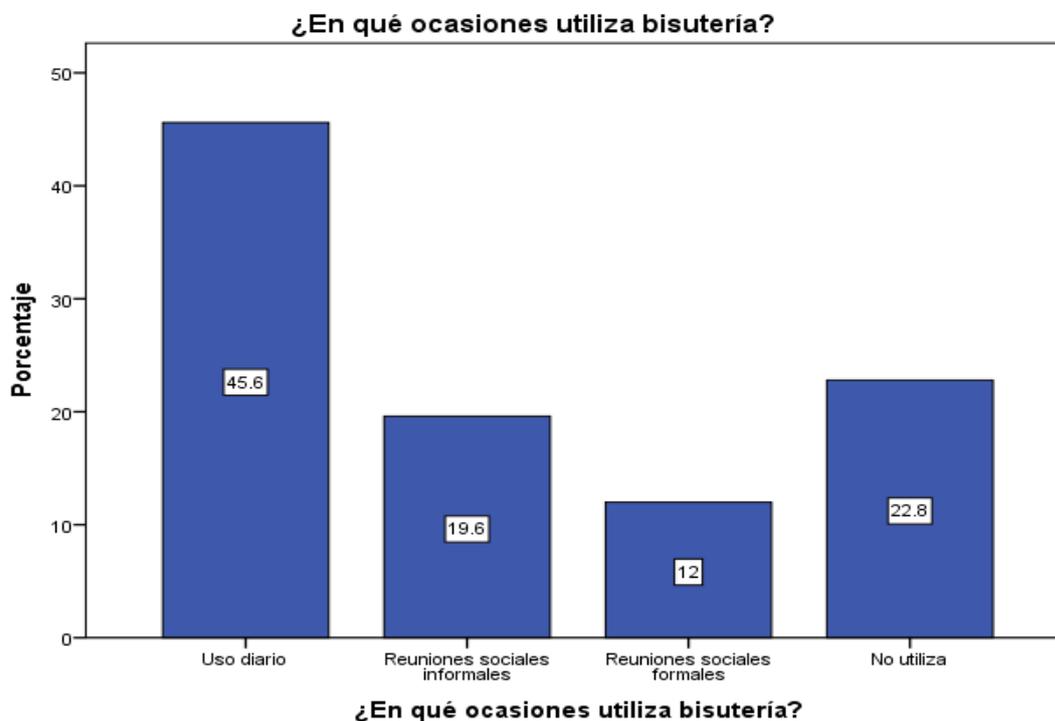
Tabla 10: Ocasiones en las que utiliza bisutería

¿En qué ocasiones utiliza bisutería?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Uso diario | 114 | 45.6 | 45.6 | 45.6 |
| Reuniones sociales informales | 49 | 19.6 | 19.6 | 65.2 |
| Reuniones sociales formales | 30 | 12.0 | 12.0 | 77.2 |
| No utiliza | 57 | 22.8 | 22.8 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 13: Gráfico de ocasiones en las que usa bisutería



Elaborado por: Cordero, Salamea

El 45.6% usan bisutería diariamente, el 22.8% no utiliza, el 19.6% utiliza bisutería para reuniones sociales informales y el 12% % utiliza bisutería para reuniones sociales formales.

P5: ¿En qué ocasiones utiliza joyas?

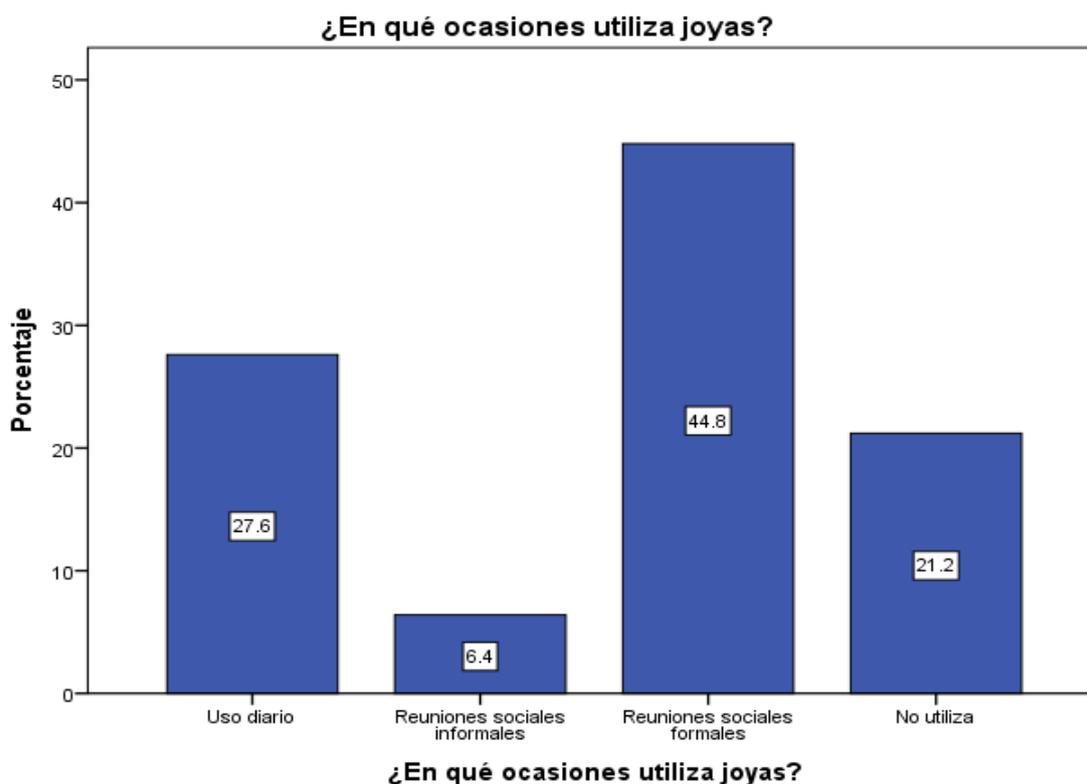
Tabla 11: Ocasiones en las que utiliza joyas

¿En qué ocasiones utiliza joyas?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|-------------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Uso diario | 69 | 27.6 | 27.6 | 27.6 |
| Reuniones sociales informales | 16 | 6.4 | 6.4 | 34.0 |
| Reuniones sociales formales | 112 | 44.8 | 44.8 | 78.8 |
| No utiliza | 53 | 21.2 | 21.2 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 14: Gráfico en las que usa joyas



Elaborado por: Cordero, Salamea

El 44.8% usan joyas para reuniones sociales formales, el 27.6% las usan diariamente, el 21.2% no utiliza y el 6.4% utiliza joyas para reuniones sociales informales.

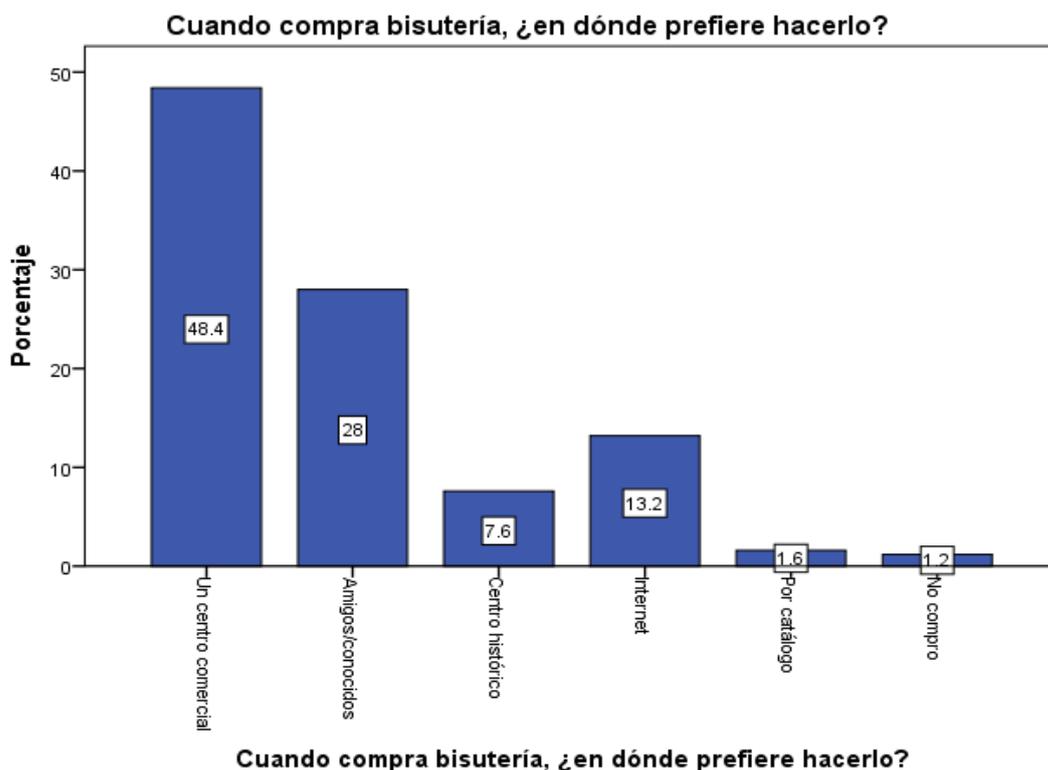
P6: Cuando compra bisutería, ¿en dónde prefiere hacerlo?

Tabla 12: Donde prefiere comprar bisutería

| Cuando compra bisutería, ¿en dónde prefiere hacerlo? | | | | |
|--|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
| Un centro comercial | 121 | 48.4 | 48.4 | 48.4 |
| Amigos/conocidos | 70 | 28.0 | 28.0 | 76.4 |
| Centro histórico | 19 | 7.6 | 7.6 | 84.0 |
| Internet | 33 | 13.2 | 13.2 | 97.2 |
| Por catálogo | 4 | 1.6 | 1.6 | 98.8 |
| No compro | 3 | 1.2 | 1.2 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 15: Gráfico de lugares donde prefiere comprar bisutería



Elaborado por: Cordero, Salamea

El 48.4% compran bisutería en un centro comercial, el 28% compran a amigos/conocidos, el 13.2% compran por internet, el 7.6% compran en el centro histórico, el 1.6% compran por catálogo y el 1.2% no compran.

Percepción de la categoría de productos de bisutería.

P7: Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo:

Tabla 13: La bisutería es una alternativa a las joyas

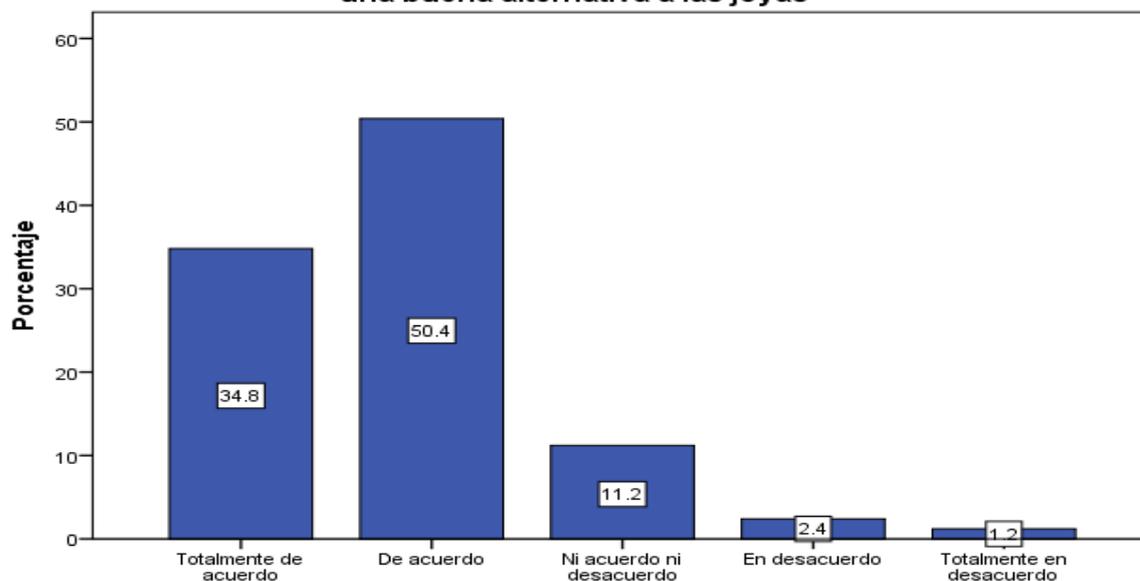
Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: La bisutería es una buena alternativa a las joyas

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 87 | 34.8 | 34.8 | 34.8 |
| De acuerdo | 126 | 50.4 | 50.4 | 85.2 |
| Ni acuerdo ni desacuerdo | 28 | 11.2 | 11.2 | 96.4 |
| En desacuerdo | 6 | 2.4 | 2.4 | 98.8 |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 1.2 | 1.2 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 16: Gráfico de la bisutería es alternativa a las joyas

Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: La bisutería es una buena alternativa a las joyas



Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: La bisutería es una buena alternativa a las joyas

Elaborado por: Cordero, Salamea

El 50.4% están de acuerdo con que la bisutería es una buena alternativa a las joyas, el 34.85% están totalmente de acuerdo con esta afirmación, el 11.2% no están ni de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación, el 2.4% están en desacuerdo con esta afirmación y el 1.2% están totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

P7: Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo:

Tabla 14: Comprar bistería es barato

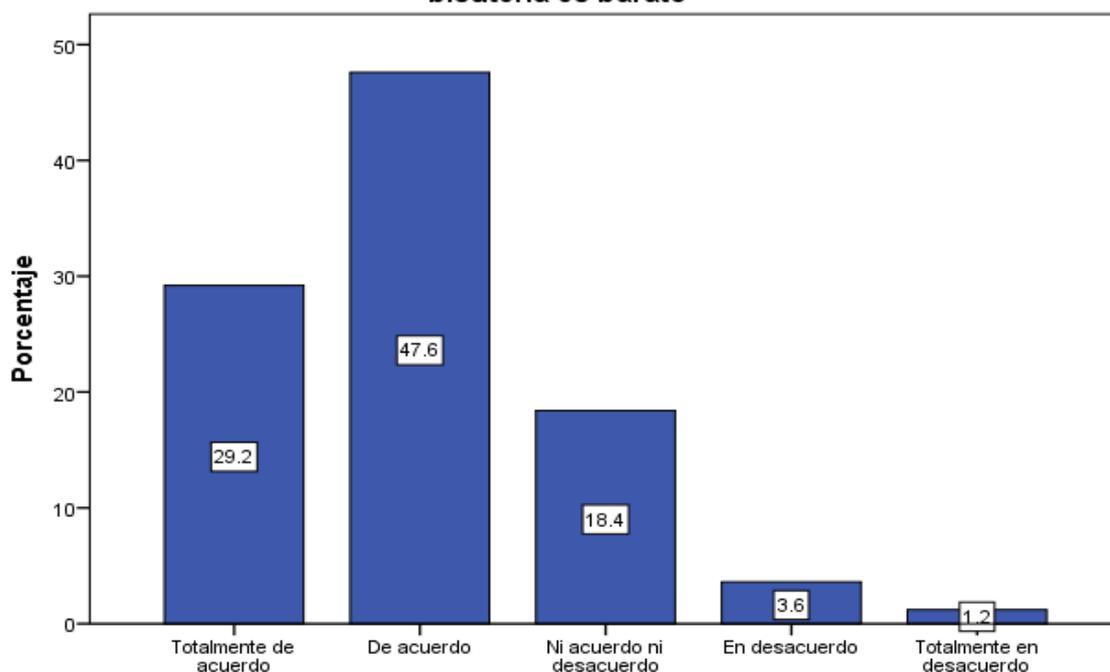
Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: Comprar bisutería es barato

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 73 | 29.2 | 29.2 | 29.2 |
| De acuerdo | 119 | 47.6 | 47.6 | 76.8 |
| Ni acuerdo ni desacuerdo | 46 | 18.4 | 18.4 | 95.2 |
| En desacuerdo | 9 | 3.6 | 3.6 | 98.8 |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 1.2 | 1.2 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 17: Gráfico de comprar bisutería es barato

Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: Comprar bisutería es barato



Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: Comprar bisutería es barato

Elaborado por: Cordero, Salamea

El 47.6% están de acuerdo con que comprar bisutería es barato, el 29.2% están totalmente de acuerdo con esta afirmación, el 18.4% no están ni acuerdo ni desacuerdo con esta afirmación, el 3.6% están en desacuerdo con esta afirmación y el 1.2% están totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

P7: Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo:

Tabla 15: La bisutería es de buena calidad

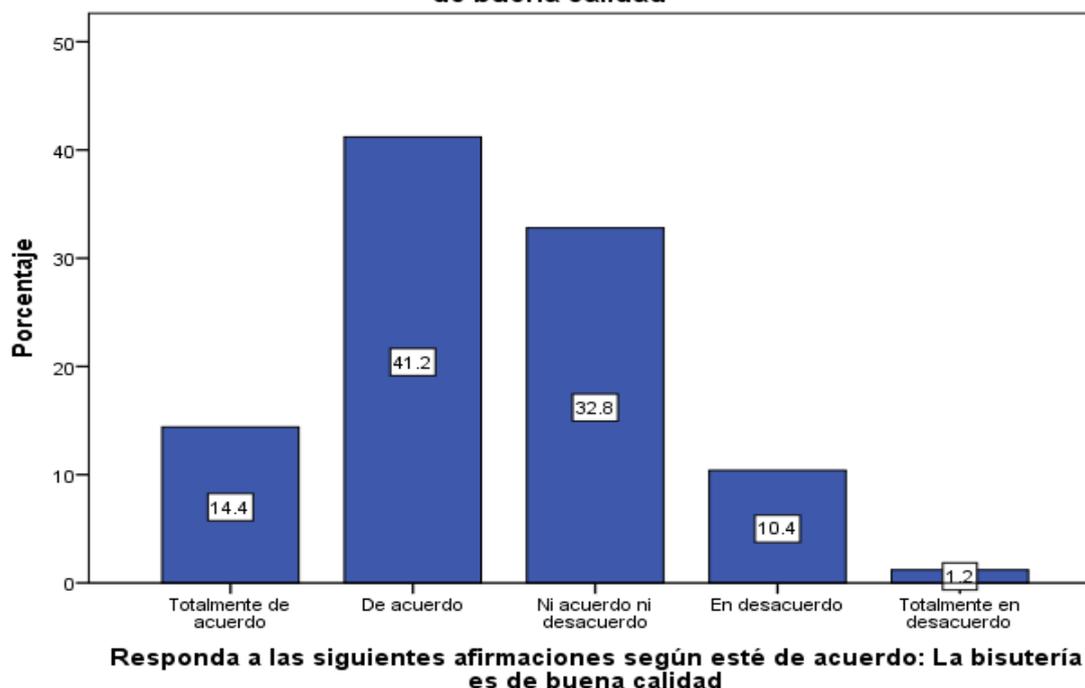
Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: La bisutería es de buena calidad

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 36 | 14.4 | 14.4 | 14.4 |
| De acuerdo | 103 | 41.2 | 41.2 | 55.6 |
| Ni acuerdo ni desacuerdo | 82 | 32.8 | 32.8 | 88.4 |
| En desacuerdo | 26 | 10.4 | 10.4 | 98.8 |
| Totalmente en desacuerdo | 3 | 1.2 | 1.2 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 18: Gráfico de la bisutería es de buena calidad

Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: La bisutería es de buena calidad



Elaborado por: Cordero, Salamea

El 41.2% están de acuerdo con que la bisutería es de buena calidad, el 32.8% no están ni acuerdo ni desacuerdo con esta afirmación, el 14.4% están totalmente de acuerdo con esta afirmación, el 10.4% están en desacuerdo con esta afirmación y el 1.2% están totalmente en desacuerdo con esta afirmación.

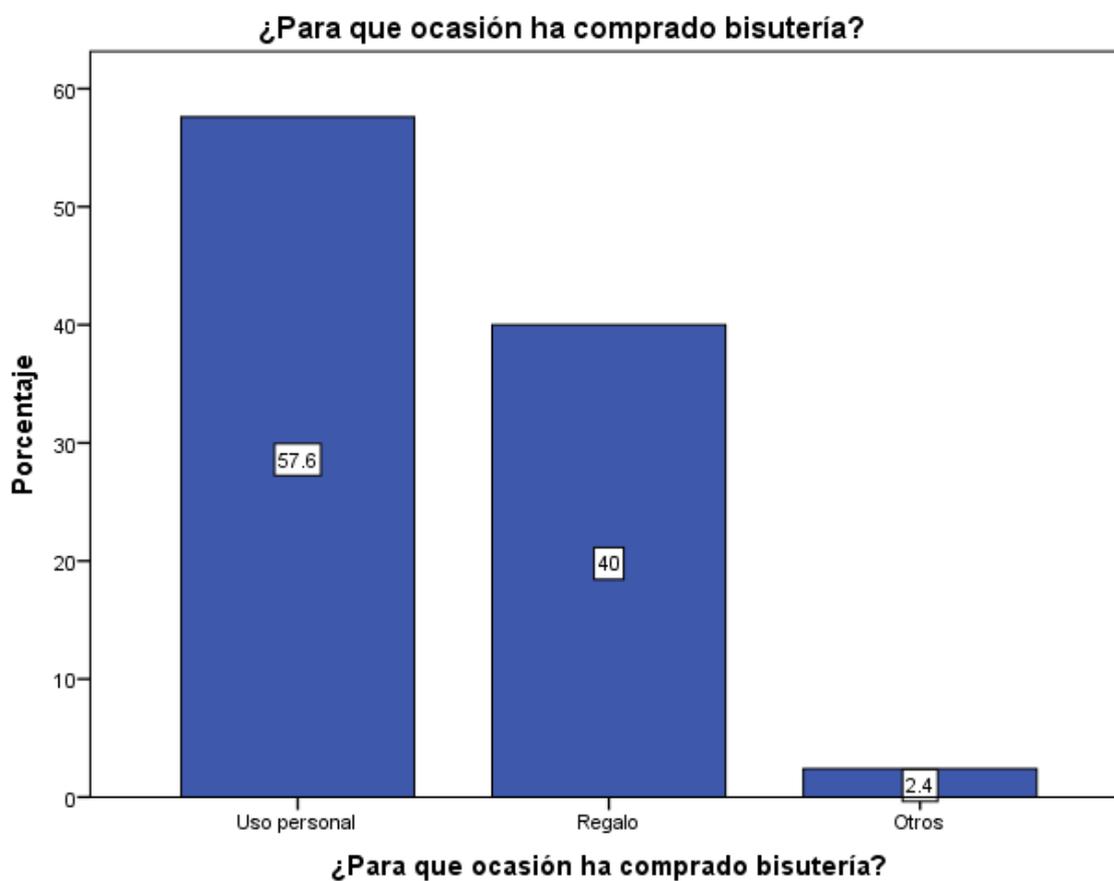
P8: ¿Para qué ocasión ha comprado bisutería?

Tabla 16: Ocasiones en las que compra bisutería

| ¿Para qué ocasión ha comprado bisutería? | | | | |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
| Uso personal | 144 | 57.6 | 57.6 | 57.6 |
| Regalo | 100 | 40.0 | 40.0 | 97.6 |
| Otros | 6 | 2.4 | 2.4 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 19: Gráfico de las ocasiones en las que compra bisutería



Elaborado por: Cordero, Salamea

El 57.6% compran bisutería para uso personal, el 40% usan bisutería para regalo y el 2.4% han comprado bisutería en otras ocasiones (no han comprado).

Situaciones en las que visita centros comerciales.

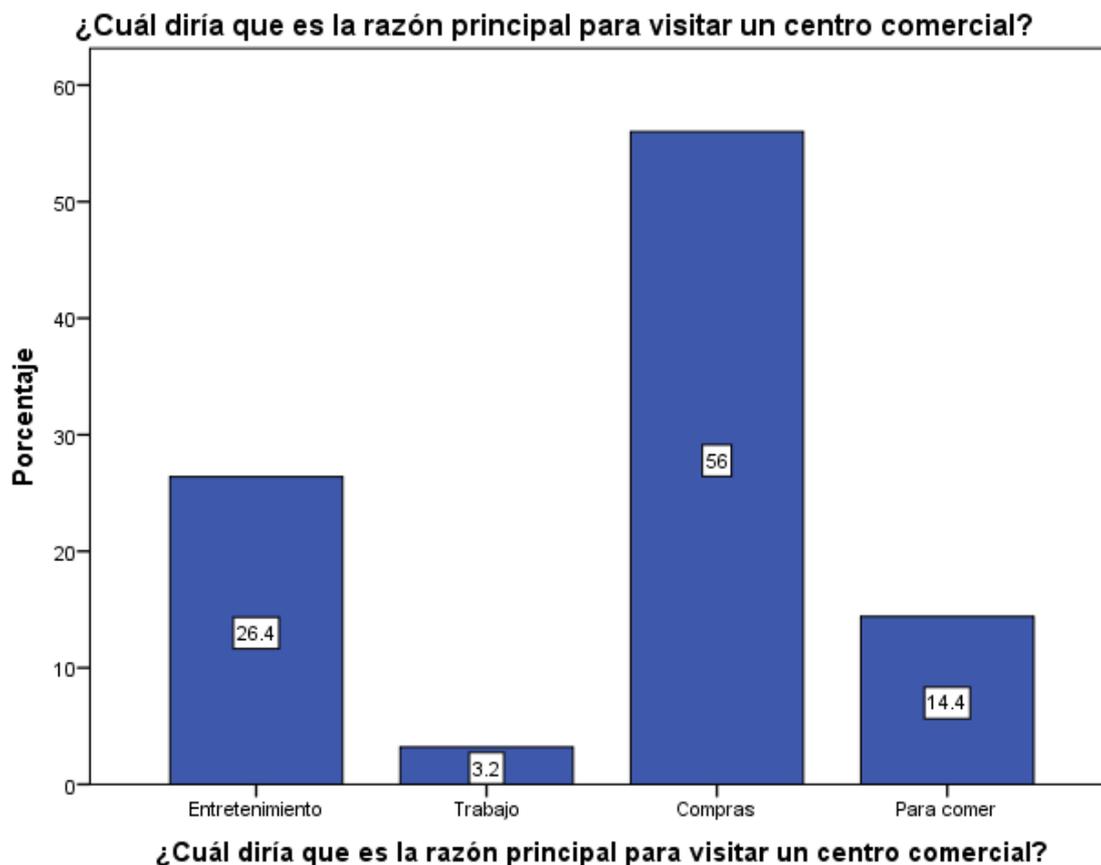
P9: ¿Cuál diría que es la razón principal para visitar un centro comercial?

Tabla 17: Razón principal para visitar un centro comercial

| ¿Cuál diría que es la razón principal para visitar un centro comercial? | | | | |
|---|------------|------------|-------------------|----------------------|
| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
| Entretenimiento | 66 | 26.4 | 26.4 | 26.4 |
| Trabajo | 8 | 3.2 | 3.2 | 29.6 |
| Compras | 140 | 56.0 | 56.0 | 85.6 |
| Para comer | 36 | 14.4 | 14.4 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 20: Gráfico de la razón principal para visitar un centro comercial



Elaborado por: Cordero, Salamea

El 56% visitan un centro comercial por compras, el 26.4% por entretenimiento, el 14.4% para comer y el 3.2% por trabajo.

P10: Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo:

Tabla 18: Calidad de productos que venden en centro comercial

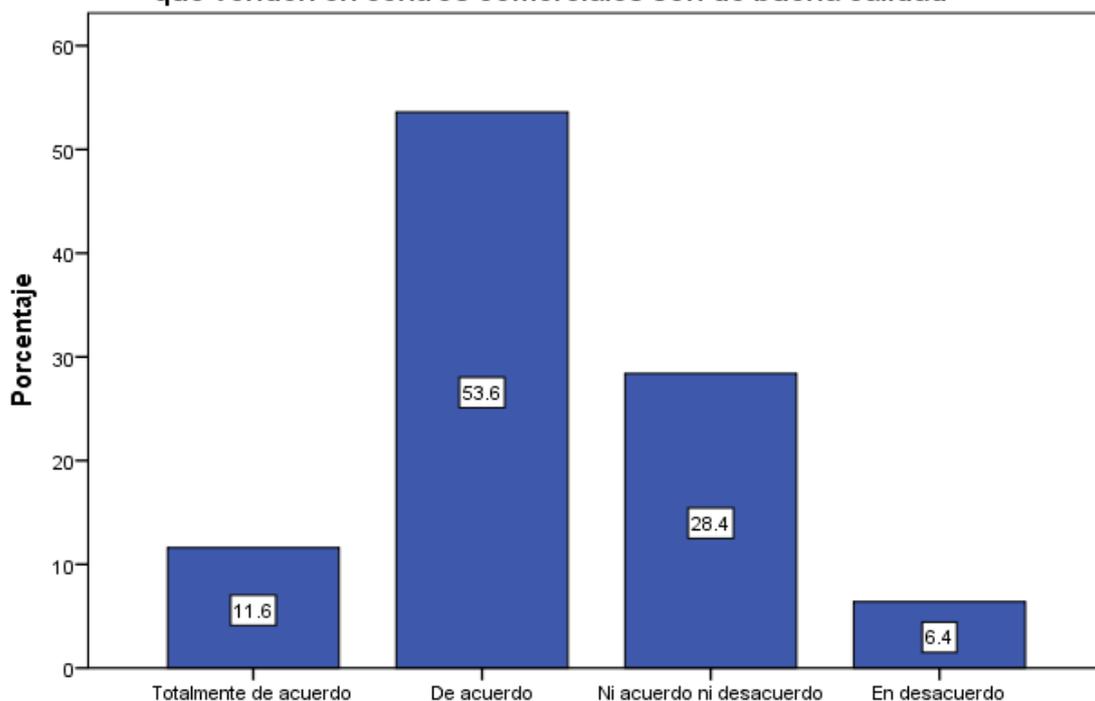
Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: Los productos que venden en centros comerciales son de buena calidad

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 29 | 11.6 | 11.6 | 11.6 |
| De acuerdo | 134 | 53.6 | 53.6 | 65.2 |
| Ni acuerdo ni desacuerdo | 71 | 28.4 | 28.4 | 93.6 |
| En desacuerdo | 16 | 6.4 | 6.4 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 21: Gráfico de la calidad de los productos en centro comercial

Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: Los productos que venden en centros comerciales son de buena calidad



Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: Los productos que venden en centros comerciales son de buena calidad

Elaborado por: Cordero, Salamea

El 53.6% están de acuerdo con que los productos que venden en centros comerciales son de buena calidad, el 28.4% no están ni acuerdo ni desacuerdo con esta afirmación, el 11.6% están totalmente de acuerdo con esta afirmación y el 6.4% están en desacuerdo con esta afirmación.

P10: Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo:

Tabla 19: Precios de productos en centro comercial

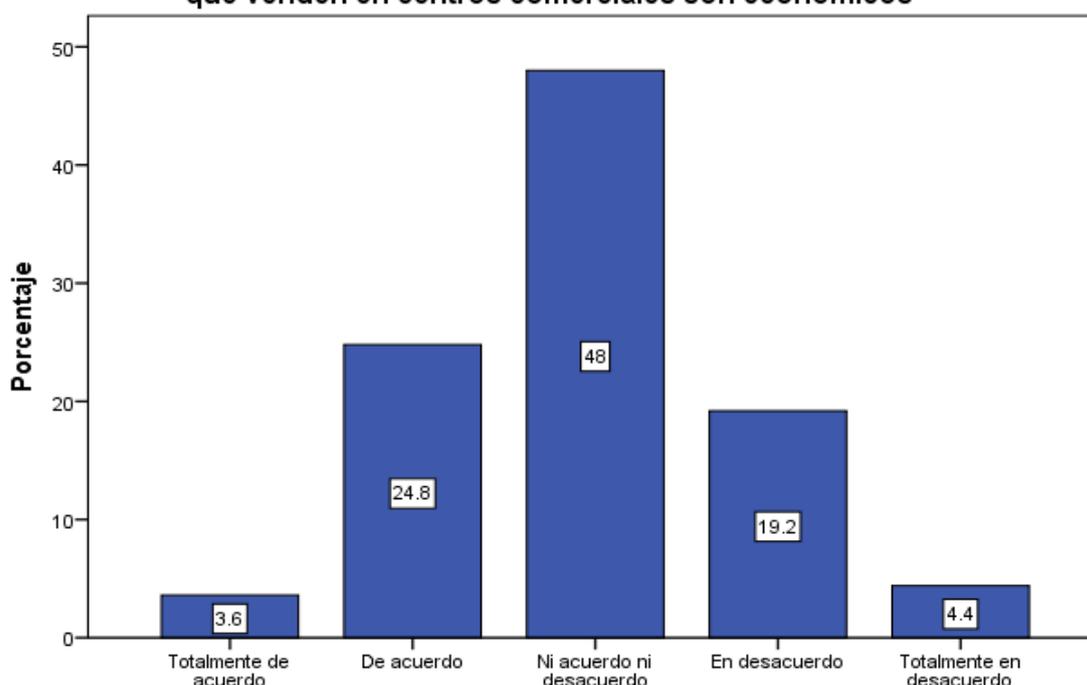
Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: Los productos que venden en centros comerciales son económicos

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|--------------------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Totalmente de acuerdo | 9 | 3.6 | 3.6 | 3.6 |
| De acuerdo | 62 | 24.8 | 24.8 | 28.4 |
| Ni acuerdo ni desacuerdo | 120 | 48.0 | 48.0 | 76.4 |
| En desacuerdo | 48 | 19.2 | 19.2 | 95.6 |
| Totalmente en desacuerdo | 11 | 4.4 | 4.4 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 22: Gráfico de precios de productos en centro comercial

Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: Los productos que venden en centros comerciales son económicos



Responda a las siguientes afirmaciones según esté de acuerdo: Los productos que venden en centros comerciales son económicos

Elaborado por: Cordero, Salamea

El 48% no están ni acuerdo ni desacuerdo con que los productos que venden en centros comerciales son económicos, el 24.8% están de con esta afirmación, el 19.2% están en desacuerdo con esta afirmación, el 4.4% están totalmente en desacuerdo con esta afirmación y el 3.6% están totalmente de acuerdo con esta afirmación.

P11: ¿Cuál es el centro comercial de su preferencia para realizar compras?

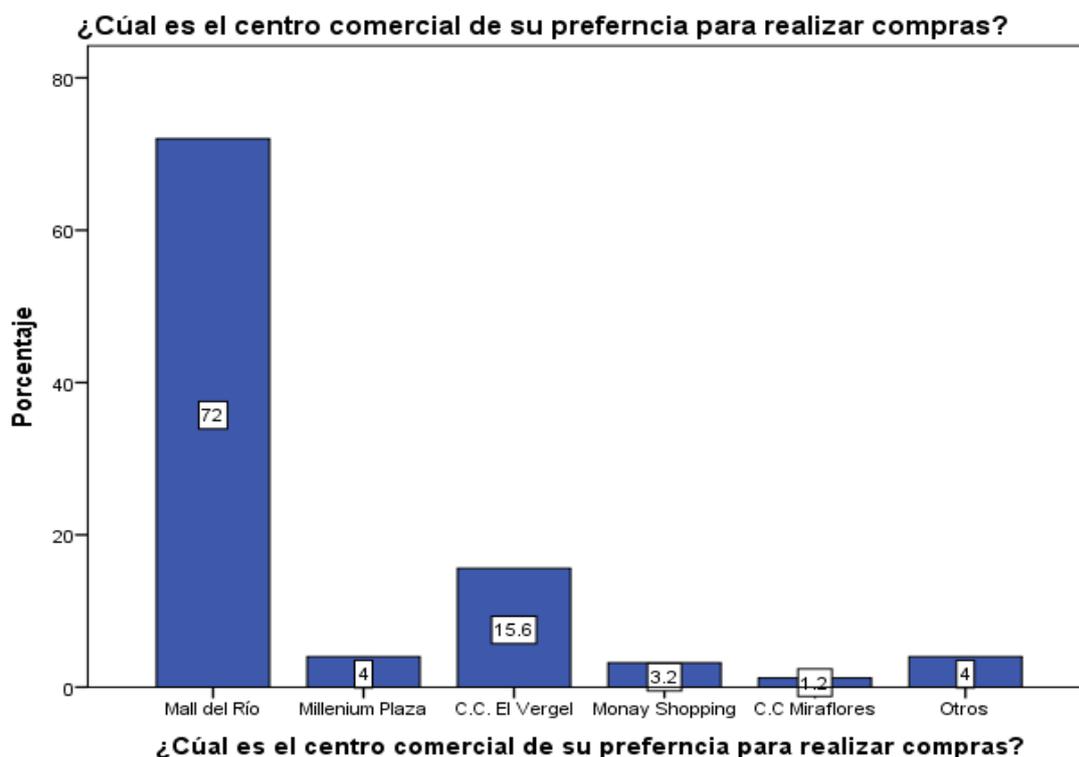
Tabla 20: Centro comercial de preferencia en Cuenca

¿Cuál es el centro comercial de su preferencia para realizar compras?

| | Frecuencia | Porcentaje | Porcentaje Válido | Porcentaje Acumulado |
|-----------------|------------|------------|-------------------|----------------------|
| Mall del Río | 180 | 72.0 | 72.0 | 72.0 |
| Millenium Plaza | 10 | 4.0 | 4.0 | 76.0 |
| C.C. El Vergel | 39 | 15.6 | 15.6 | 91.6 |
| Monay Shopping | 8 | 3.2 | 3.2 | 94.8 |
| C.C Miraflores | 3 | 1.2 | 1.2 | 96.0 |
| Otros | 10 | 4.0 | 4.0 | 100.0 |
| Total | 250 | 100.0 | 100.0 | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 23: Gráfico de centro comercial de preferencia en Cuenca



Elaborado por: Cordero, Salamea

El 72% de los encuestados prefieren realizar sus comprar en el Mall del Río, el 15.6% en el C.C. El Vergel, el 4% en el Millenium Plaza, el 3.2% en el Monay Shopping y el 1.2% en el C.C. Miraflores.

Reconocimiento de marca de Joyería Guillermo Vásquez

P12: ¿Cuáles de las siguientes joyerías conoce?

Tabla 21: Joyerías de Cuenca

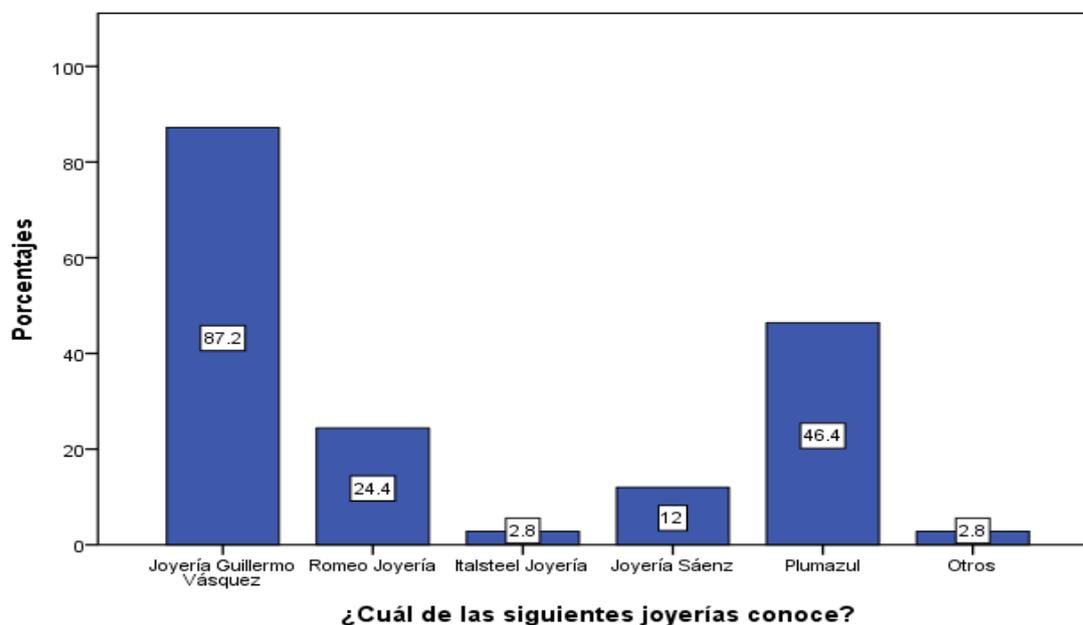
¿Cuál de las siguientes joyerías conoce?

| | Respuestas | | Porcentaje de Casos |
|---------------------------|------------|------------|---------------------|
| | N | Porcentaje | |
| Joyería Guillermo Vásquez | 218 | 49.7% | 87.2% |
| Romeo Joyería | 61 | 13.9% | 24.4% |
| Italsteel Joyería | 7 | 1.6% | 2.8% |
| Joyería Sáenz | 30 | 6.8% | 12.0% |
| Plumazul | 116 | 26.4% | 46.4% |
| Otros: | 7 | 1.6% | 2.8% |
| Total | 439 | 100.0% | 175.6% |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Gráfico 24: Gráfico de joyerías en Cuenca

¿Cuál de las siguientes joyerías conoce?



Elaborado por: Cordero, Salamea

El 87.2% de las personas conocen la Joyería Guillermo Vásquez, el 46.45 Plumazul, el 24.4% Romeo Joyería, el 12% Joyería Sáenz, el 2.8% Italsteel Joyería y el 2.8% otras joyerías.

3.2.7 Conclusiones

Al finalizar este capítulo, se puede obtener información relevante para la implementación del proyecto, como la ubicación estratégica ya que la mayoría de encuestados coinciden con que el lugar idóneo para implementar la isla multimarca es el Mall del Río, siendo uno de los centros comerciales más concurridos de la Ciudad.

Al igual que están de acuerdo con que la bisutería es una buena alternativa para reemplazar las joyas, debido a que su precio es más asequible y cumple con los estándares de calidad que la ciudadanía demanda.

Al realizar la encuesta a 250 personas seleccionadas por los investigadores, debido a que se utilizó un muestreo no probabilístico, se obtuvo que el rango de precios que las personas están dispuestas a destinar a la bisutería es de \$10 a \$30, sin embargo al realizar investigaciones en islas de bisutería de la ciudad, como Ray Joyería, Fossil, Joyería Suarez, entre otros, como cliente oculto generó como resultado que las personas están dispuestas a pagar un precio mayor por bisutería respaldada en marcas reconocidas, que aseguran calidad y vanguardia; por lo que es factible que en el proyecto propuesto se puedan mantener precios competitivos y lograr la rentabilidad esperada, enfocados en un segmento medio, medio alto.

Otro resultado importante que la encuesta demostró es que la ciudadanía no tiene muy claro la diferencia entre bisutería y joyería, lo cual nos incentiva a proponer estrategias que nos puedan diferenciar de las joyerías tradicionales e incluso de las marcas de bisutería existentes, para así poder abarcar una mayor parte del mercado al que nos dirigimos; dichas estrategias serán desarrolladas en capítulos siguientes, así como su factibilidad a través del análisis financiero.

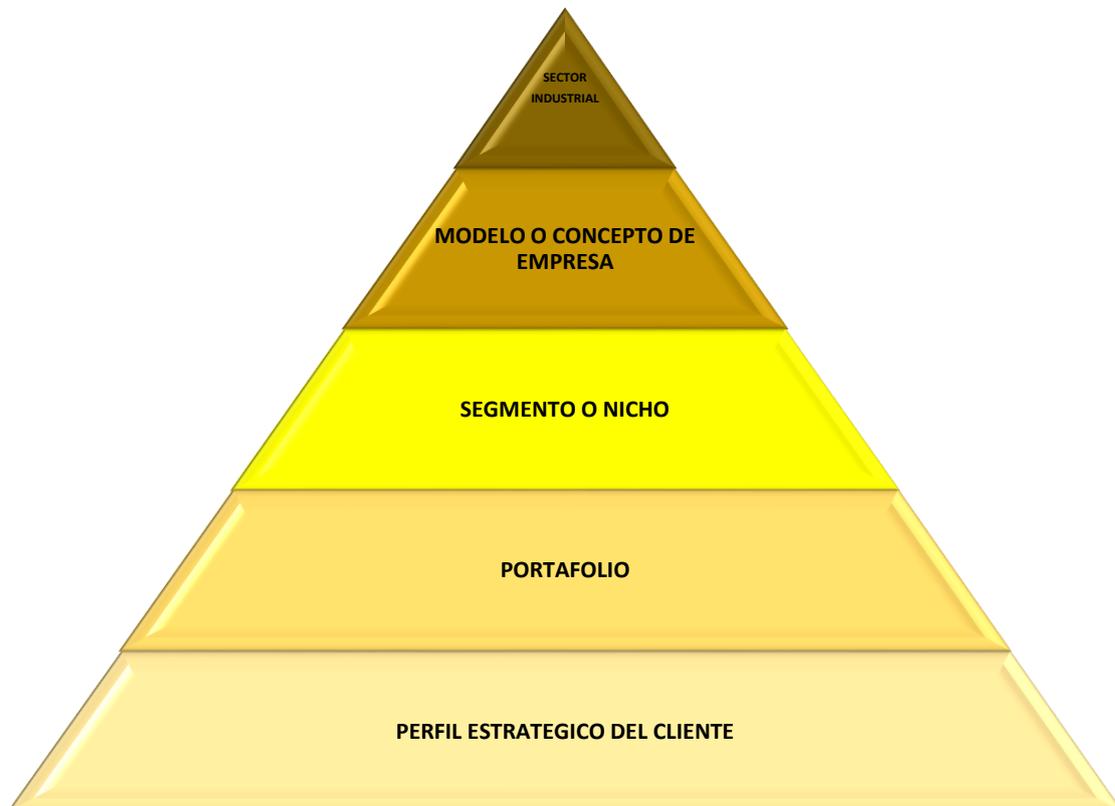
Capítulo 4: Sector industrial

4.1 Introducción

A continuación, se presenta el análisis del sector en el cual Joyería Vázquez, por medio de islas multimarca, realizará sus actividades comerciales. Se analizarán aquellas variables del entorno del sector joyero que influenciarán de forma positiva para aprovechar oportunidades que se presentan, además, se identificarán variables que puedan afectar de forma negativa, para poder crear estrategias que permitan convertir estas amenazas en oportunidades.

4.2 Factores críticos de éxito

Gráfico 25: Pirámide sectorial



Fuente: Ing. Xavier Ortega
Elaborado por: Cordero, Salamea

Sector Industrial

En este capítulo se analizará el sector joyero del país, el cual ha evolucionado a través del tiempo, producto principalmente de avances tecnológicos que han permitido mejorar los procesos de elaboración y comercialización de productos. Existe un alto nivel de competitividad debido a la variación que existe en los precios y la introducción

de productos de otros países, a un precio más económico, por lo que se produce en muchos casos una competencia desleal. A pesar de esta situación, la comercialización de joyas es un negocio muy rentable, ya que el uso de este tipo de artículos es una tradición milenaria y la gran mayoría de personas las usan por diferentes motivos, lo cual se mencionará posteriormente.

Ilustración 21: Taller tradicional de joyas en la ciudad de Cuenca



Fuente: El Telégrafo (2015)

Modelo o concepto de empresa

El modelo de negocios que se pretende introducir en el sector está relacionado con la implementación de islas comerciales, en donde se ofrecerá bisutería de buena calidad y a precios accesibles, aprovechando las ventajas que ofrece esta modalidad de negocio, como se menciona a continuación:

- Mayor facilidad de acceso a centros comerciales
- Modelo novedoso e innovador de comercializar
- Bajo costo operativo
- Se aprovechará las grandes masas de personas que acuden a los centros comerciales
- Ubicaciones estratégicas de las islas comerciales

Ilustración 22: Isla comercial de joyas en Riocentro Los Ceibos



Fuente: Riocentro Los Ceibos (s, f)

Segmento o Nicho

El segmento de mercado que tiene acceso a joyas es muy variable, y dependerá del precio de las mismas, considerando que existe una gran variedad de precios. En el caso de la bisutería, estos productos son adquiridos en mayor proporción por personas de clase media y media baja, ya que el precio es mucho menor a las joyas elaboradas de oro.

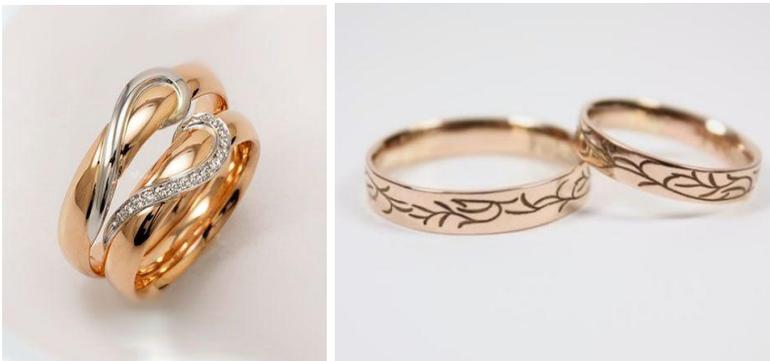
Portafolio

Existe una gran variedad de productos que se ofrecen en el sector joyero. A continuación, se presentan artículos de bisutería, clasificados en 4 grupos:

Joyería:

Anillos

Ilustración 23: Modelos de anillos



Fuente: Pinterest.es (s, f)

Collares

Ilustración 24: Modelos de collares



Fuente: Pinterest.es (s, f)

Aretes

Ilustración 25: Modelos de aretes



Fuente: Pinterest.es (s, f)

Pulseras

Ilustración 26: Modelos de pulseras



Fuente: Pinterest.es (s, f)

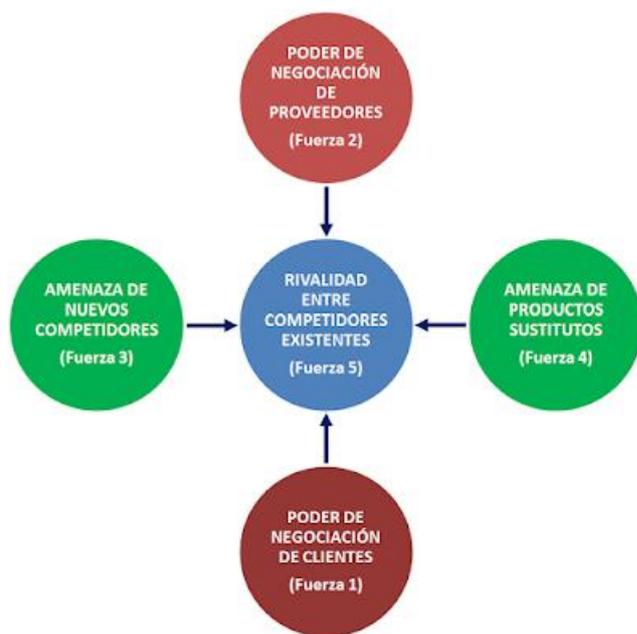
Perfil estratégico del cliente

El perfil estratégico del cliente está relacionado con personas que les gusta lucir bien y estar a la moda, y además con personas que adquieren estos productos para regalo u ocasiones especiales. La bisutería está dirigida a personas de un segmento medio que buscan productos de calidad a precios asequibles, como sustitutos a la joyería de lujo, en su gran mayoría para uso diario.

4.2.1 Cinco fuerzas de Porter

Con el objetivo de identificar las fuerzas que intervienen en el sector joyero de la ciudad de Cuenca y del país, se utilizará las 5 fuerzas de Porter. Esta herramienta de análisis permitirá identificar el nivel de competitividad del sector, y en base a ello crear estrategias que le permitan a la empresa desarrollarse en el mercado.

Gráfico 26: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Calidad Total (2016)

Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación: **ALTO:**

El poder de negociación de los clientes es alto, considerando que el sector es bastante competitivo, además, existe competencia desleal, producto de la introducción de joyería y bisutería de otros países a precios bajos, en muchos casos el ingreso se produce por medio de contrabando, perjudicando en gran manera al sector. Esta

situación favorece al consumidor, ya que tienen muchos lugares y una diversidad de precios para su elección al momento de comprar.

Rivalidad entre competidores

Riesgo **ALTO**:

A pesar de que la inversión es alta, se dificulta de cierta manera el ingreso de competidores en el sector, el nivel de competitividad en el sector joyero es bastante alto, producto principalmente de la existencia de muchos lugares que ofrecen este producto. Además, existe un gran riesgo, el cual está relacionado con la competencia desleal de los precios (ingreso de joyas por contrabando).

Amenaza de nuevos competidores

Riesgo **BAJO**:

El ingreso de nuevos competidores en la comercialización de joyas de lujo será complicado, debido a la fuerte inversión que se necesitan para emprender este tipo de negocio.

Riesgo **ALTO**:

El ingreso de nuevos competidores en la comercialización de bisutería será más fácil, ya que la inversión es mucho menor en comparación con las joyas de oro, por lo cual existe un mayor riesgo, incluyendo a personas que venden bisutería en sus domicilios.

Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación **ALTO**:

Existe poca oferta de materia prima certificada, ya que el proceso de compra es complicado y los proveedores que poseen artículos de calidad garantizada son escasos. En el caso de bisutería, la mayoría de personas o empresas optan por importar estos productos.

Amenaza de productos sustitutos

Riesgo **ALTO**:

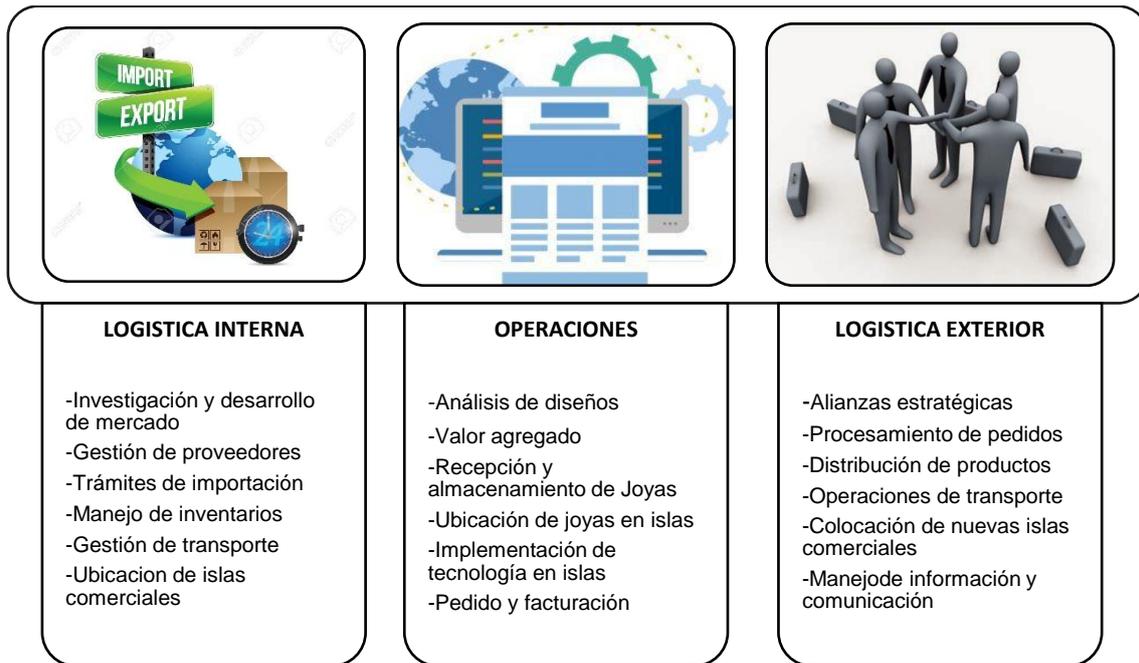
El gran problema al cual se enfrenta el sector está relacionado con productos sustitutos, considerando que existe una gran variedad de productos que pueden reemplazar a la joyería de lujo y bisutería, como es el caso de otros artículos, tales como: perfumes, ropa, carteras, maquillaje, entre otros.

4.2.2 Cadena de valor de la empresa

Las actividades que están relacionadas con la etapa operacional de la empresa desde la llegada de insumos hasta la entrega final del producto al cliente, se presenta en la siguiente cadena de valor de Porter:

Actividades principales

Gráfico 27: Cadena de valor: Actividades primarias



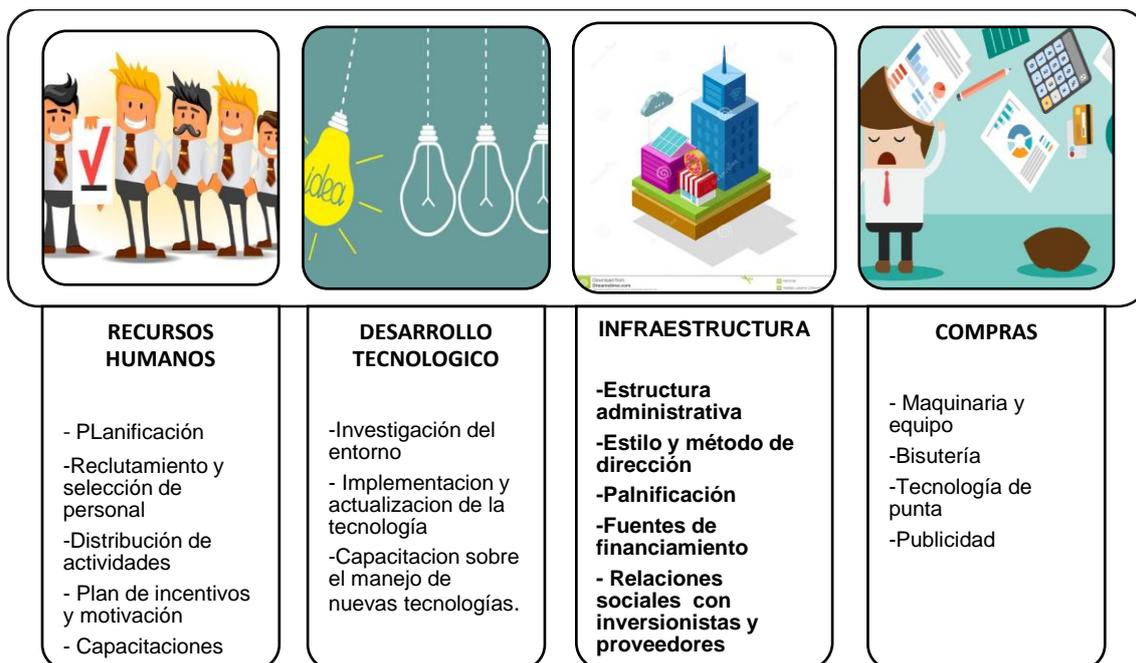
Elaborado por: Cordero, Salamea



Elaborado por: Cordero, Salamea

Actividades de apoyo

Gráfico 28: Cadena de valor: Actividades de apoyo

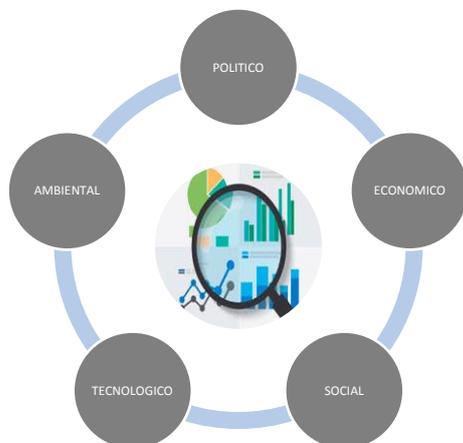


Elaborado por: Cordero, Salamea

Análisis PESTA

A continuación, se realizará un análisis del entorno del sector joyero de la ciudad de Cuenca y del país, para de esta forma identificar cambios que se hayan dado y que sucederán en futuro y que afectarán en la etapa operativa de la implementación de islas comerciales. Se utilizará una herramienta muy importante para el análisis del entorno empresarial, llamada matriz Pesta, en la cual se analizarán 5 variables: análisis político, económico, social, tecnológico y ambiental.

Gráfico 29: Modelo PESTA



Elaborado por: Cordero, Salamea

Análisis político

En años anteriores el sector minero, el cual está relacionado directamente con la joyería, no ha sido explotado ni considerado como pilar de la economía del país, por lo cual, tampoco han existido leyes que protejan y regulen a este sector, razón por la cual el crecimiento que ha tenido ha sido bajo y muy irregular. De acuerdo al Banco Central del Ecuador (2016), recién el 1991 se creó la primera Ley de Minería, la cual declaraba a la minería como una actividad de utilidad pública y establecía relaciones del Estado con personas naturales y jurídicas nacionales o extranjeras, con respecto a la obtención de derechos a nivel nacional.

En la actualidad, se han creado políticas e instituciones que intentan mejorar el manejo que se le ha dado a la minería en el país. De acuerdo a la Organización de Estados Americanos (2009), la Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 1 dice: “La presente Ley de Minería norma el ejercicio de los derechos soberanos del Estado Ecuatoriano, para administrar, regular, controlar y gestionar el sector estratégico minero, de conformidad con los principios de sostenibilidad, precaución, prevención y eficiencia. Se exceptúan de esta Ley, el petróleo y demás hidrocarburos”. Con esta ley el Gobierno pretende regular la actividad minera del país para beneficiar la economía del país y reducir el impacto en la sociedad y en el medio ambiente.

Existe además una estructura institucional para tener un mayor control sobre esta actividad, como lo indica el artículo 5 de la ley:

- El Ministerio Sectorial;
- La Agencia de Regulación y Control Minero;
- El Instituto Nacional de Investigación Geológico, Minero, Metalúrgico;
- La Empresa Nacional Minera; y,
- Las municipalidades en las competencias que les correspondan

Con este tipo de acciones y medidas tomadas por parte del Gobierno, se espera tener un mayor control y poder de gestión en la actividad minera del país, teniendo en consideración que el volumen de explotación será mucho más alto en los próximos años, ya que, de acuerdo al Ministerio de Minería del Ecuador (2018), la minería aportará a la economía del país aproximadamente con 10 mil millones de dólares hasta el 2021. El efecto que tendrán estas acciones en la economía del país afectará positivamente al sector joyero del país, que existirá un mayor movimiento comercial y por ende mayores oportunidades de realizar negocios.

Con respecto a la bisutería, de acuerdo a El Comercio (2017), a partir del 1 de abril del 2017 se redujeron las tasas arancelarias de 236 partidas, valor que inicialmente era del 35%. Entre los productos afectados se encuentra la bisutería, decisión que permite a los comerciantes pagar un valor más bajo de los productos que importen, y de esta manera ofrecerlos a un precio menor al consumidor. Cabe recalcar, que la medida impuesta por el gobierno con respecto a la implementación de salvaguardias tiene el objeto de proteger a los productos nacionales e impulsar el desarrollo de las empresas nacionales, pero ha perjudicado a muchas personas y empresas importadoras principalmente, las cuales no pueden ofrecer un precio competitivo de sus productos en el mercado producto de los altos valores de importación que deben pagar, teniendo en consideración que países como Perú o Colombia ofrecen producto a un menor precio en el mercado.

Oportunidades

El sector minero en la actualidad es mucho más regulado y controlado, lo cual permite a las empresas que se dedican a actividades relacionadas con este ámbito, como es el caso de la joyería, a trabajar de acuerdo a lo estipulado por la ley, evitando de esta manera la competencia desleal. Además, existirá un mayor nivel de explotación de metales preciosos, lo cual permitirá a la empresa contar con materia prima cuando sea necesario.

Con respecto a la reducción de las tasas arancelarias de importación, el costo de traer bisutería al Ecuador tendrá un valor más bajo, lo que permite ofrecer precios más competitivos y obtener un mayor margen de rentabilidad.

Amenazas

A pesar que existe un mayor control sobre el sector, el contrabando de joyas y metales preciosos en general sigue existiendo, lo cual perjudica a los empresarios que pagan sus impuestos, ya que joyas que ingresan por contrabando son vendidas a un menor precio. Esta situación provoca una competencia desleal que perjudica a las personas que cumplen con la ley. También, se debe tener precaución con respecto a la reducción de las tasas arancelarias, ya que, producto de esta acción el mercado se volverá más atractivo y por ende atraerá más personas y empresas al sector, lo que provocará que el mercado sea más competitivo.

Análisis Económico

El aporte que genera la minería y la joyería en la economía del país es muy importante y será mucho mayor en los próximos años. De acuerdo a Andes.com.ec (2018), la

ministra de Minería Rebeca Illescas estima que la minería generará alrededor de 1300 millones de dólares solo por impuestos y se generarán más de 25.000 nuevos empleos. Además, el aporte al PIB pasará del 1,3% al 4%, lo cual indica la gran importancia de este sector en la economía del país.

En la provincia del Azuay no es la excepción, y específicamente en la ciudad de Cuenca, el sector joyero representa un gran aporte a la economía y genera una gran cantidad de empleos; como se mencionó anteriormente, solamente en Cuenca existen 110 artesanos que elaboran en sus talleres joyas de oro y plata. La mayoría de joyerías se encuentran situadas en el centro de la ciudad, lugar donde gente que reside en la ciudad y turistas locales y extranjeros acuden para adquirir este producto.

Las joyas elaboradas en Cuenca incluso son reconocidas internacionalmente, de acuerdo a expreso.ec (2017), las joyas elaboradas en Cuenca, por la planta Agni Metales serán exportadas bajo la marca Avon. La compañía de venta por catálogos firmó una alianza con Agni, para que fabrique joyas para ellos. El producto se venderá en el mercado interno y en Colombia, Perú y Argentina. La planta cuencana tiene la capacidad de producción de más de 200.000 piezas por mes.

A pesar que en el mercado ecuatoriano el uso de la joyería de oro y plata es muy arraigado, por factores como el precio y la delincuencia, han provocado que la bisutería gane bastante terreno y sea cada día más popular. De acuerdo a Precolombina (2016), el incremento en las ventas de bisutería ha sido del 15% a partir del 2011, y la mayoría proviene de Colombia y Perú. La innovación constante de modelos para todas las edades, así como las promociones, han sido clave para el aumento de las ventas. El canal de distribución que resulta exitoso es a través de catálogo, que tiene a su favor la cercanía del vendedor con el cliente.

Oportunidades

En los próximos años existirá un mayor volumen de explotación de metales preciosos en el Ecuador, y, además, existirán joyas de una mejor calidad producto del mejoramiento en los procesos de elaboración, lo cual significa que se podrían realizar convenios y alianzas estratégicas para adquirir la materia prima o incluso las joyas elaboradas a menores precios. Con respecto a la bisutería, también existe la posibilidad de importar, ya que existen muchos mercados de los cuales se puede obtener productos de buena calidad y a bajos precios, como es el caso de Colombia y Perú.

Amenazas

Debido al incremento en los niveles de extracción de metales preciosos y al mejoramiento en los procesos, se incrementarán también los niveles de producción y comercialización, lo cual significa que existirá un mayor nivel de competitividad. Se debe mantener altos estándares de calidad para ser más competitivos. Se debe también estar atentos a la incursión de empresas internacionales, las cuales, dependiendo su origen, tendrán una mayor ventaja en cuanto a su experiencia en el mercado.

Análisis social

Existe una relación estrecha e influencia entre el uso de joyas y la sociedad, tal como se mencionó en el capítulo 1. El uso de joyas incluso se relaciona con la satisfacción de necesidades descritas en la pirámide de Maslow, ya que, dependiendo el valor de joyas, incluso les permite a las personas pertenecer a cierto status social y por ende mejorar su autoestima. El uso de joyas tiene varios significados, como se menciona a continuación:

- **Jerarquía y poder.** - Si nos remontamos a tiempos antiguos, los grandes reyes y líderes de comunidades adornaban sus cuerpos con costosas joyas; el uso de estos artículos significaba poder y jerarquía entre las personas. En tiempos posteriores y en la actualidad, de igual forma el uso de joyas de altos valores es exclusivo para personas que perteneces a un estatus social alto, ya que su valor puede costar hasta varios millones de dólares.
- **Amor.** - Uno de los principales regalos que se entregan en ocasiones especiales son las joyas, y más aún si están elaboradas de materiales puros como el oro, ya que durarán toda la vida. Las joyas y el amor o aprecio que existe entre dos están relacionadas fuertemente. Existe una gran demanda por joyería hecha de materiales puros y bisutería, principalmente en épocas festivas como es el caso del día de San Valentín, Navidad, entre otras fechas importantes.
- **Protección.** - Las joyas también tienen un significado de protección contra malas energías o espíritus. De acuerdo a Joyería M. Seoane (s, f), se cree que el oro incluso tiene propiedades curativas, ya que puede producir mucha energía calórica que genera un tipo de vibraciones muy tranquilizadoras que provoca la relajación del cuerpo. Esta fuente de calor provoca que la recuperación de lesiones sea de manera más rápida. Mucha gente,

especialmente la supersticiosa, adquiere joyería y bisutería como símbolo de protección, tradición que ha estado presente durante mucho tiempo.

Oportunidades

Considerando la estrecha relación que existe entre las joyas y la sociedad, se deben aplicar estrategias de marketing eficaces, como es el caso de la implementación de islas comerciales, con el objetivo de atraer el interés de las personas e incrementar las ventas en la empresa. Se debe estar muy atentos ante cambios en el mercado de las joyas y la moda en general, para de esta manera introducir e le mercado productos que les gusten a los consumidores.

Amenazas

En la aplicación de estrategias para incrementar las ventas de joyas, se debe considerar los cambios en los gustos y preferencias de las personas, para de esta manera atraer el interés de los clientes. La innovación debe estar presente siempre en la empresa, teniendo presente que producto de la globalización vivimos en un mundo muy cambiante y bastante exigente por parte de los consumidores.

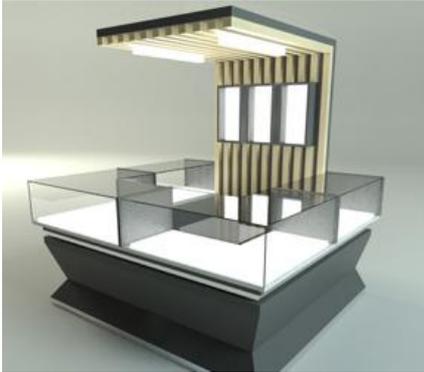
Análisis tecnológico

Los avances tecnológicos han ayudado a mejorar los procesos en todos los sectores industriales, y en la joyería no es la excepción. En relación a la elaboración de joyas, en la actualidad es posible realizar diseños más rápidamente y con una calidad visual de alta calidad, facilitando la elaboración de números diseños, a gusto y preferencia de los consumidores. La forma de comercializar los productos también se ha visto afectada positivamente por la tecnología, ya que, además de vender los productos de forma física, también es posible ofrecerlos al público por medio de páginas web o aplicaciones, facilitando al consumidor la elección de su producto. Además, muchas empresas del sector han optado por ofrecer sus productos por medio de islas comerciales: una forma novedosa e innovadora de comercializar un producto. En la actualidad es muy común encontrar islas en todos los centros comerciales del país, en las cuales se venden todo tipo de artículos e incluso comida. La tecnología puede ser el mayor aliado de las islas y en sus diseños, teniendo como objetivo principal el atraer el interés de las personas. La tecnología puede estar presente en muchas maneras, como se menciona a continuación:

- Diseño innovador de islas comerciales
- Luces led en los artículos que se comercializan y en sus alrededores
- Pantallas con videos del producto

- Sistemas de protección contra robos

Ilustración 27: Isla para joyería



Fuente: Estudio4d.com

Oportunidades

El sector joyero tiene la posibilidad de beneficiarse con los avances tecnológicos que suceden en el mundo, para de esta forma mejorar crear diseños de una forma más rápida y con una alta resolución y mejorar sus procesos de elaboración. También, existe la posibilidad de ofrecer productos por medio de islas comerciales, las cuales pueden ser elaboradas con diseños innovadores, con luces led y con pantallas en donde se pueda observar los productos.

Amenazas

El sector joyero debe estar atento ante posibles cambios y nuevas novedades tecnológicas, considerando, que producto de la globalización, de forma constante ingresan al mercado nuevas herramientas tecnológicas. Las empresas o personas que se beneficien de los avances tecnológicos tendrán una gran ventaja competitiva en el sector.

Análisis ambiental

Uno de los grandes problemas a los cuales deben enfrentarse el sector minero, el cual afecta directamente a la comercialización de joyas, está relacionado con el impacto ambiental y social que provoca la extracción de metales preciosos. Por esta razón, se han creado leyes que protejan a este sector vulnerable, incluso, la Constitución del Ecuador le asigna derechos a la naturaleza, que de acuerdo al Ministerio del Ambiente (2015), son los siguientes:

- Se respete integralmente su existencia y el mantenimiento y regeneración de sus ciclos vitales, estructura, funciones y procesos evolutivos.

- La protección de la naturaleza, y a la promoción del respeto a todos los elementos que forman un ecosistema.
- Restauración la adopción de las medidas adecuadas para eliminar o mitigar las consecuencias ambientales nocivas.
- La aplicación de medidas de precaución y restricción para las actividades que puedan conducir a la extinción de especies, la destrucción de ecosistemas o la alteración permanente de los ciclos naturales.

Además, la Constitución de la República del Ecuador en el artículo 14 establece que: “Se reconoce el derecho de la población a vivir en un ambiente sano y ecológicamente equilibrado, que garantice la sostenibilidad y el buen vivir, *sumak kawsay*. Se declara de interés público la preservación del ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país, la prevención del daño ambiental y la recuperación de los espacios naturales degradados”.

A través de la implementación de estas leyes en favor del medio ambiente y de la sociedad, se pretende regular la actividad minera y ejercer un mayor control, evitando así que se contamine el ecosistema y se afecta de igual forma a poblaciones que viven en los alrededores, que por lo general son poblaciones indígenas y de bajo recursos.

Oportunidades

A través de las regulaciones que se dan en el sector minero se evitará que exista una explotación de metales preciosos de una manera indiscriminada que afecte al medio ambiente, logrando de esta manera que exista un crecimiento en el sector, en el cual se encuentra la comercialización de joyas. Las actividades que realice cualquier tipo de empresa deben ser en beneficio de la sociedad, pero sin perjudicar al medio ambiente en el que vivimos.

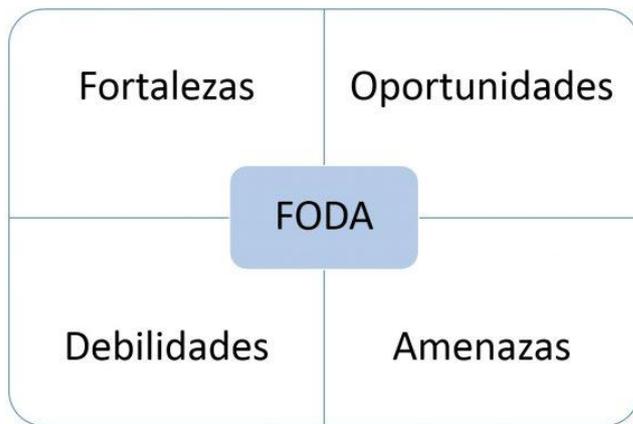
Amenazas

A pesar que existen leyes que protegen al medio ambiente, se pueden ver casos en donde personas sin escrúpulos extraen metales preciosos sin las debidas precauciones ni respeto a las normas, ocasionando un alto nivel de contaminación en los lugares cercanos. Al final los únicos perjudicados seremos los seres humanos.

4.2.3 Análisis FODA

A continuación, se presenta el análisis FODA del sector joyero:

Gráfico 30: Matriz FODA



Fuente: Análisis FODA.com

Fortalezas

- F1: Artesanos hábiles e ingeniosos.
- F2: Uso tradicional de joyas por parte de las personas (existencia de una gran demanda)
- F3: Oferta de una gran variedad de productos
- F4: Costos operativos bajos
- F5: Acceso a gran cantidad de materia prima

Oportunidades

- O1: Utilización de tecnología de punta para mejorar procesos
- O2: Creación de diseños innovadores
- O3: Alianzas estratégicas con empresas del sector
- O4: Crecimiento del sector
- O5: Convenios de exportación

Debilidades

- D1: Inversión inicial alta para ingresar en el sector
- D2: Altos índices de delincuencia
- D3: Costo alto de maquinaria y equipo
- D4: Competencia desleal en el sector
- D5: Falta de apoyo gubernamental

Amenazas

- A1: Productos sustitutos
- A2: Inestabilidad económica

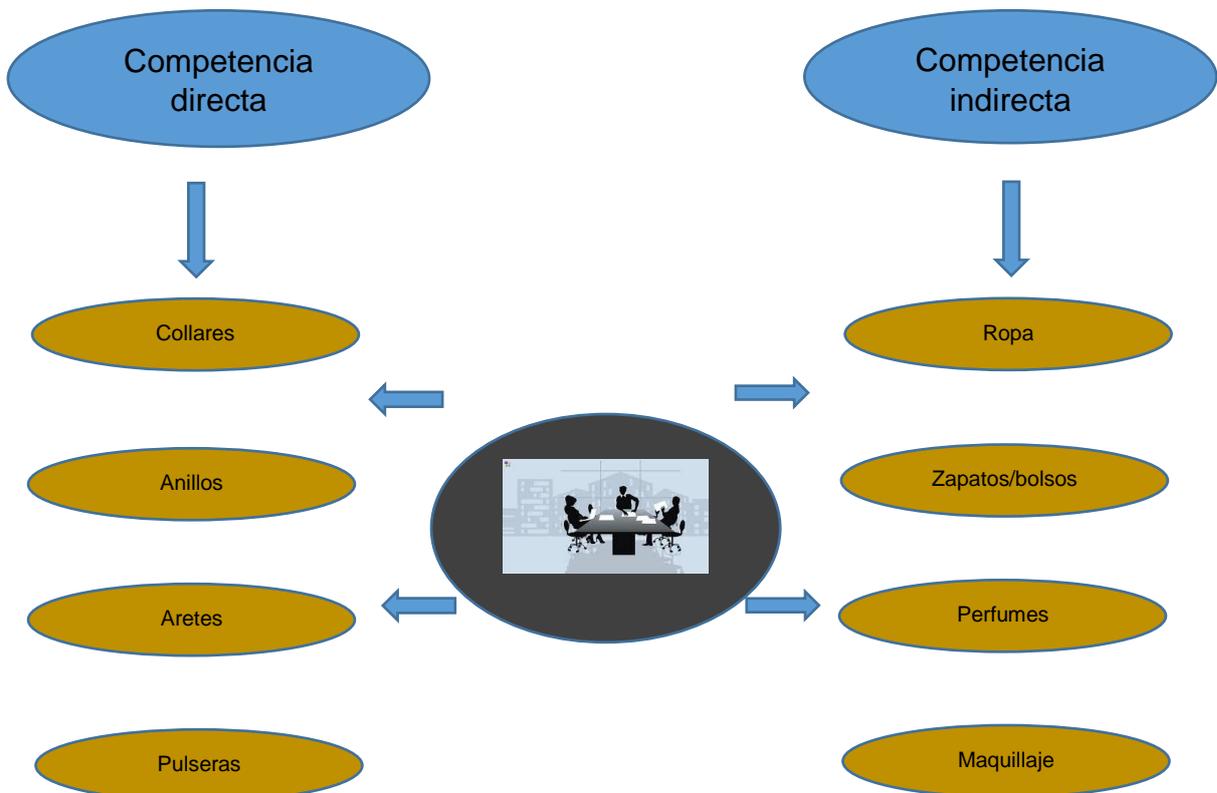
- A3: Variación de precios en el sector
- A4: Contrabando y evasión de impuestos
- A5: Alto nivel de competitividad

4.2.4 Matriz competitiva

La competencia directa está relacionada con las empresas o personas que se dedican a comercializar productos similares a los que ofrece un sector determinado. Con respecto a la competencia indirecta, se encuentran personas o empresas que se dedican a la comercialización de productos sustitutos a los que ofrece el sector joyero, que busquen satisfacer la necesidad de las personas de verse mejor y estar a la moda.

A continuación, se presenta un análisis de la competencia directa e indirecta del sector:

Gráfico 31: Matriz Competitiva



Fuente: Ceballos, S., Correa, J., Idarraga, A., & Medina, A. (2008)
Elaborado por: Cordero, Salamea

4.2.5 Competencia directa

Las empresas más importantes y conocidas que se dedican a la comercialización de joyas en la ciudad de Cuenca son las siguientes:

- Joyería Vázquez
- Joyería Omega
- Joyería León
- Joyería Amatista
- Romeo Joyería
- Guillen Joyeros

Con respecto a bisutería, las empresas más conocidas en la ciudad de Cuenca, y por ende representan una competencia directa, son las siguientes:

- Fossil
- Ray Joyería Urbana
- Sáenz Joyería

4.2.6 Competencia indirecta

Los lugares más conocidos en los cuales se comercializan los productos mencionados en el gráfico 31, son los siguientes:

- Diva Closet
- Urbano
- Sweet and sexy
- Coco Studio y Moda
- Naf Naf

4.2.7 Análisis de la competencia

A continuación, se presenta un análisis de la competencia directa, con el objetivo de conocer de una manera más exacta el nivel de competitividad del sector.

Para la calificación se ponderó 6 factores de éxito en base a la importancia e influencia que tienen cada uno en el sector, para de esta manera obtener un valor más acorde a la realidad de cada empresa analizada en el sector. Los factores analizados se presentan a continuación:

- Calidad del producto
- Participación de las empresas en el mercado
- Capacidad financiera de inversión
- Competitividad de precios
- Servicio al cliente
- Efectividad publicitario

Los valores que se utilizó para la calificación son del 1 al 4, siendo el uno el de menor importancia y significado, y el 4 el de mayor importancia.

Tabla 22: Calificación de factores

| Calificación | |
|--------------|-------------|
| Valor | Significado |
| 1 | Muy bajo |
| 2 | Bajo |
| 3 | Medio |
| 4 | Alto |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 23: Matriz comparativa de la competencia directa

| Matriz comparativa | | | | | | | |
|-----------------------------|-------------|--------------|----------------|--------------------|----------------|---------------|----------------|
| Factores críticos del éxito | Peso % | Fossil | | Ray Joyería Urbana | | Sáenz Joyería | |
| | | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado | Calificación | Peso ponderado |
| Calidad del producto | 25% | 4 | 1 | 3 | 0,75 | 3 | 0,75 |
| Participación en el mercado | 20% | 3 | 0,6 | 3 | 0,6 | 2 | 0,4 |
| Capacidad financiera | 15% | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 2 | 0,3 |
| Competitividad de precios | 15% | 4 | 0,6 | 3 | 0,45 | 3 | 0,45 |
| Servicio al cliente | 10% | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 | 3 | 0,3 |
| Efectividad publicitaria | 10% | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 | 2 | 0,2 |
| Tecnología | 5% | 4 | 0,2 | 2 | 0,1 | 2 | 0,1 |
| TOTAL | 100% | 24 | 3,5 | 19 | 2,85 | 17 | 2,5 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

El valor máximo de calificación que pueden tener las empresas indicadas en el cuadro, de acuerdo el método utilizado, es de 28 puntos. Como se puede observar la empresa

que posee un mayor puntaje, y por lo tanto representa una mayor competencia, es Fossil, con 24 puntos, seguido de Ray Joyería Urbana y Sáenz Joyería, con 19 y 17 puntos respectivamente.

Se deberá tener como referencia las empresas analizadas para obtener ideas que mejoren el sistema de trabajo y para evitar errores.

4.2.8 Marketing Mix: Las 4 Ps

El marketing mix es un elemento muy importante en el marketing, el cual tiene como objetivo principal crear una reacción en el mercado. Si una empresa pretende crear una reacción en el mercado, puede recurrir a las siguientes acciones:

- Mejorar sus productos o servicios.
- Reducir el precio para atraer el interés de los consumidores.
- Aumentar la distribución del producto al incrementar los canales de distribución.
- Aumentar las inversiones en comunicación (publicidad, promoción, relaciones públicas, etc.)

Cualquier decisión que tome la empresa para cumplir con el objetivo anteriormente mencionado parte de 4 elementos básicos: producto, precio, distribución y comunicación (Marketing, P, 1990).

Gráfico 32: Mix de marketing



Fuente: Debitoor.es (s, f)

4.2.9 Producto

Los productos que se ofrecen en el sector joyero están clasificados básicamente en 4 grupos: aretes, collares, pulseras y anillos. Existe una gran variedad, producto de la existencia de una mano de obra calificada que crea diseños innovadores constantemente.

4.2.10 Precio

El precio de cada producto dependerá de varios factores, como se indica a continuación:

- Tipo de producto.
- Marca
- Calidad
- Diseño
- Volumen de ventas

El margen de rentabilidad, de igual forma variará dependiendo el tipo de producto:

4.2.11 Plaza (Canales de distribución)

La entrega de los productos en el sector se la puede realizar de varias formas, en donde el número de intermediarios determinará el tamaño del canal, como se indica a continuación:

Canal directo. - Se vende el producto de forma directa al consumidor, sin ningún tipo de intermediarios.

FABRICANTE → CONSUMIDOR FINAL

Canal indirecto. - En este caso existen intermediarios entre el vendedor o proveedor y el usuario. Este tipo de canal puede ser corto o largo:

- Canal corto:

FABRICANTE → DETALLISTA → CONSUMIDOR FINAL

- Canal largo:

FABRICANTE → MAYORISTA → DETALLISTA → CONSUMIDOR FINAL

4.2.12 Promoción

La forma por medio de la cual el sector joyero realiza promociones para atraer el interés de los consumidores es la siguiente:

- Publicidad por medios masivos de información: televisión y radio
- Repartición de flyers
- Participación en ferias y eventos sociales
- Relaciones publicas
- Publicidad por medio de la creación de una página web y redes sociales

La manera de realizar las promociones dependerá principalmente de la capacidad económica y el interés e importancia que se dé a las promociones en la comercialización de los productos.

Conclusiones del capítulo 4

En este capítulo se realizó un completo análisis del entorno del sector joyero de la ciudad de Cuenca y del país en general, en donde se pudo identificar variables que afectarán al proyecto en su etapa operativa. Este sector está en constante crecimiento e innovación, producto principalmente de la introducción de herramientas tecnológicas que ha mejorado los procesos y han permitido hacer conocer los productos de una manera más rápida y eficaz a los consumidores, y, además, por la injerencia e influencia de extranjeros en los diseños de joyas. En la actualidad existe un panorama positivo, debido a la estabilidad económica y política del país, algo que se genera múltiples oportunidades para las empresas actuales del mercado y para aquellas que deseen ingresar. Conocer de manera más profunda el sector en el cual se desenvolverá un negocio permitirá tener una mejor visión del escenario en el cual se desenvolverá una empresa.

Capítulo 5: Análisis financiero

A continuación, se presenta la evaluación financiera del proyecto, la misma que incluye la elaboración del estado de resultados proyectado (análisis de ingresos y gastos), análisis de rentabilidad, análisis de escenarios y punto de equilibrio. Para realizar este capítulo se utilizó información proporcionada por Joyería Vázquez, la misma que sirvió para poder analizar diferentes variables que afectan financieramente al proyecto, y, por ende, permitirán conocer el nivel de factibilidad del mismo.

5.1 Ventas proyectadas

Para tener una mejor visión del nivel de ventas, relacionado con el nivel de factibilidad del proyecto, se elaborará el estado de resultados proyectado a 10 años (horizonte de tiempo que permite conocer manera más profunda las variaciones de los flujos del proyecto), con el objetivo de identificar ingresos y egresos, y conocer la utilidad neta y los flujos de efectivo incrementales, lo cual permitirá conocer el retorno sobre la inversión. A continuación, se presentan todos los ingresos y egresos que afectarán en la determinación de los flujos de efectivo y los medidores de rendimiento del proyecto:

Inversión inicial

La inversión necesaria para permitir que la isla comercial (inicialmente se implementará una isla) empiece su etapa operativa estará descrita a continuación, la cual será financiada en un 100% por Joyería Vázquez, ya que el proyecto estará respaldado y será parte de la empresa.

Tabla 24: Inversión inicial

| Inversión inicial | |
|--------------------------------|------------------|
| Inversión fija | |
| Isla comercial | \$ 7.000 |
| Costo de instalación | \$ 100 |
| Equipo de computación y varios | \$ 900 |
| Subtotal | \$ 8.000 |
| Capital de trabajo | |
| Inventario | \$ 20.000 |
| Efectivo | \$ 5.000 |
| Subtotal | \$ 25.000 |
| TOTAL | \$ 33.000 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Para la depreciación de activos se utilizó el método de depreciación por línea recta, como se indica a continuación:

Tabla 25: Tabla de depreciación

| Tabla de depreciación | | | |
|------------------------------|--------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Variable | Valor Depreciable | % de depreciación | Depreciación anual |
| Equipo de computación | \$ 900,00 | 33,3% | \$ 300 |
| Muebles y enseres | \$ 7.000,00 | 10,0% | \$ 700 |
| Total | | | \$ 1.000 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Precios de productos de bisutería y relojería

En la isla comercial se ofertará 2 líneas de productos: bisutería y relojería. En lo que respecta a bisutería estarán a disposición del público 4 tipos de productos: pulseras, aretes, anillos y collares. En relación a relojería, se ofertarán relojes para hombre y mujer en diferentes marcas. Los precios de los productos mencionados se presentan a continuación:

Tabla 26: Rango de precios de bisutería

| Rango de precios de bisutería | | | |
|--------------------------------------|---------------------|---------------------|------------------------|
| Producto | Precio mayor | Precio menor | Precio promedio |
| Pulseras | \$ 185 | \$ 35 | \$ 110 |
| Aretes | \$ 130 | \$ 30 | \$ 80 |
| Collares | \$ 150 | \$ 40 | \$ 95 |
| Anillos | \$ 90 | \$ 30 | \$ 60 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Los precios estimados para los productos de bisutería poseen un 45% de rentabilidad en base al costo unitario (información proporcionada por Joyerías Vázquez). En la tabla 26 se describe el rango de precios de los productos de bisutería que se ofrecerán a las personas por medio de la isla comercial, el precio más alto y el más bajo, para luego obtener un precio promedio que servirá para los cálculos posteriores del análisis financiero.

Tabla 27: Rango de precios de relojería

| Rango de precios de relojería | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|-----------------|
| Producto | Precio mayor | Precio menor | Precio promedio |
| Relojes de mujer | \$ 180 | \$ 65 | \$ 122,5 |
| Relojes de hombre | \$ 200 | \$ 70 | \$ 135 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Los precios estimados para los productos de relojería poseen una rentabilidad del 40% sobre el costo unitario (información proporcionada por Joyerías Vázquez). De igual forma, se describe los precios más altos, más bajos y el precio promedio de los relojes que se ofrecerán.

Ingresos proyectados

En base a los precios de los productos desarrollados anteriormente y al costo de ventas estimado en base a la información, a continuación, se presentan los ingresos que tendrá el proyecto, tanto en temporada alta como en temporada baja de ventas. La estimación del volumen de ventas, así como los ingresos monetarios, fueron desarrollados en base a un análisis de la información proporcionada por Joyerías Vázquez y de los datos obtenidos de la competencia directa que tendrán las islas comerciales que se implemente.

Ingresos proyectados en temporada alta

Los meses en los cuales se tendrán mayores ingresos por ventas son: mayo, junio, septiembre, noviembre y diciembre. El ingreso mensual proyectado para bisutería en la temporada alta es de \$ 10.000, el cual está indicado en el ingreso mensual de la tabla 28, y cuya variación es debido al precio de los productos.

Tabla 28: Ingresos proyectados de bisutería en temporada alta

| Ingresos proyectados de bisutería en temporada alta | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 10.000 | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Pulseras | 38% | \$ 3.800 | 35 | \$ 110 | \$ 3.850 |
| Aretes | 27% | \$ 2.700 | 33 | \$ 80 | \$ 2.640 |
| Collares | 20% | \$ 2.000 | 22 | \$ 95 | \$ 2.090 |
| Anillos | 15% | \$ 1.500 | 24 | \$ 60 | \$ 1.440 |
| TOTAL | 100% | \$ 10.000 | 114 | | \$ 10.020 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

El ingreso mensual proyectado para relojería en la temporada alta es de \$ 4.000, el cual está indicado en el ingreso mensual de la tabla 29, y cuya variación se debe al precio de los productos.

Tabla 29: Ingresos proyectados de relojería en temporada alta

| Ingresos proyectados de relojería en temporada alta | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 4.000 | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Relojes de mujer | 50% | \$ 2.000 | 17 | \$ 122,5 | \$ 2.083 |
| Relojes de hombre | 50% | \$ 2.000 | 15 | \$ 135,0 | \$ 2.025 |
| TOTAL | 100% | \$ 4.000 | 32 | | \$ 4.108 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 30: Ingreso mensual en temporada alta

| Ingreso mensual en temporada alta | |
|-----------------------------------|------------------|
| Producto | Ingreso mensual |
| Ingreso de joyería | \$ 10.020 |
| Ingreso de relojería | \$ 4.108 |
| TOTAL | \$ 14.128 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Ingresos proyectados en temporada baja

Los meses en los cuales se tendrá un menor volumen de ventas son los meses: enero, febrero, marzo, abril, julio, agosto y octubre. El ingreso mensual proyectado de bisutería es de \$7.000, el cual está indicado en el ingreso mensual de la tabla 31, y cuya variación es debido al precio de los productos.

Tabla 31: Ingresos proyectados de bisutería en temporada baja

| Ingresos proyectados de bisutería en temporada baja | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 7.000 | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Pulseras | 38% | \$ 2.660 | 24 | \$ 110 | \$ 2.640 |
| Aretes | 27% | \$ 1.890 | 23 | \$ 80 | \$ 1.840 |
| Collares | 20% | \$ 1.400 | 15 | \$ 95 | \$ 1.425 |
| Anillos | 15% | \$ 1.050 | 18 | \$ 60 | \$ 1.080 |
| TOTAL | 100% | \$ 7.000 | 80 | | \$ 6.985 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

El ingreso mensual proyectado de relojería es de \$2.500, el cual está indicado en el ingreso mensual de la tabla 32, y cuya variación es debido al precio de los productos.

Tabla 32: Ingresos proyectados de relojería en temporada baja

| Ingresos proyectados de relojería en temporada baja | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 2.500 | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Relojes de mujer | 50% | \$ 1.250 | 10 | \$ 122,5 | \$ 1.225 |
| Relojes de hombre | 50% | \$ 1.250 | 10 | \$ 135,0 | \$ 1.350 |
| TOTAL | 100% | \$ 2.500 | 20 | | \$ 2.575 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 33: Ingreso mensual en temporada baja

| Ingreso mensual en temporada baja | |
|-----------------------------------|-----------------|
| Producto | Ingreso mensual |
| Ingreso de joyería | \$ 6.985 |
| Ingreso de relojería | \$ 2.575 |
| TOTAL | \$ 9.560 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Costos proyectados

El margen de rentabilidad que se tendrá será del 45% para productos de joyería y del 40% para relojería en base al costo unitario (información proporcionada por Joyerías Vázquez).

Costos proyectados en temporada alta

El costo de ventas en los meses: mayo, junio, septiembre, noviembre y diciembre, en base al volumen de ventas mencionado anteriormente, es el siguiente:

Tabla 34: Costos proyectados de bisutería en temporada alta

| Costos proyectados de bisutería en temporada alta | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Pulseras | \$ 110,00 | 45% | \$ 75,86 | 35 | \$ 2.655 |
| Aretes | \$ 80,00 | 45% | \$ 55,17 | 33 | \$ 1.821 |
| Collares | \$ 95,00 | 45% | \$ 65,52 | 22 | \$ 1.441 |
| Anillos | \$ 60,00 | 45% | \$ 41,38 | 24 | \$ 993 |
| TOTAL | | | \$ 238 | | \$ 6.910 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 35: Costos proyectados de relojería en temporada alta

| Costos proyectados de relojería en temporada alta | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Relojes de mujer | \$ 122,50 | 40% | \$ 87,50 | 17 | \$ 1.488 |
| Relojes de hombre | \$ 135,00 | 40% | \$ 96,43 | 15 | \$ 1.446 |
| TOTAL | | | \$ 184 | | \$ 2.934 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 36: Costo total en temporada alta

| Costo mensual en temporada alta | |
|---------------------------------|-----------------|
| Producto | Costo mensual |
| Joyería | \$ 6.910 |
| Relojería | \$ 2.934 |
| TOTAL | \$ 9.844 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Costos proyectados en temporada baja

El costo de ventas en los meses: enero, febrero, marzo, abril, julio, agosto y octubre, en base al volumen de ventas mencionado anteriormente, es el siguiente:

Tabla 37: Costos proyectados de bisutería en temporada baja

| Costos proyectados de bisutería en temporada baja | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Pulseras | \$ 110 | 45% | \$ 75,86 | 24 | \$ 1.821 |
| Aretes | \$ 80 | 45% | \$ 55,17 | 23 | \$ 1.269 |
| Collares | \$ 95 | 45% | \$ 65,52 | 15 | \$ 983 |
| Anillos | \$ 60 | 45% | \$ 41,38 | 18 | \$ 745 |
| TOTAL | | | \$ 238 | | \$ 4.817 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 38: Costos proyectados de relojería en temporada baja

| Costos proyectados de relojería en temporada baja | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Relojes de mujer | \$ 122,50 | 40% | \$ 87,50 | 10 | \$ 875 |
| Relojes de hombre | \$ 135,00 | 40% | \$ 96,43 | 10 | \$ 964 |
| TOTAL | | | \$ 184 | | \$ 1.839 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 39: Costo total en temporada baja

| Costo total en temporada baja | |
|-------------------------------|-----------------|
| Producto | Costo mensual |
| Joyería | \$ 4.817 |
| Relojería | \$ 1.839 |
| TOTAL | \$ 6.657 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

En base a los ingresos y costos proyectados anteriormente, tanto en temporada alta y baja, a continuación, se presenta una tabla resumen de valores mensuales, con el objetivo de conocer el flujo anual de efectivo.

Temporada alta

- Ingreso mensual: \$14.128
- Costo mensual: \$ 9.844

Temporada baja

- Ingreso mensual: \$9.560
- Costo mensual: \$ 6.657

Tabla 40: Ingresos y costos mensuales

| Ingresos y costos mensuales por ventas en temporada alta y baja | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ingreso | \$ 9.560 | \$ 9.560 | \$ 9.560 | \$ 9.560 | \$ 14.128 | \$ 14.128 | \$ 9.560 | \$ 9.560 | \$ 14.128 | \$ 9.560 | \$ 14.128 | \$ 14.128 |
| Costo | \$ 6.657 | \$ 6.657 | \$ 6.657 | \$ 6.657 | \$ 9.844 | \$ 9.844 | \$ 6.657 | \$ 6.657 | \$ 9.844 | \$ 6.657 | \$ 9.844 | \$ 9.844 |
| Rendimiento sobre el costo | 43,6% | 43,6% | 43,6% | 43,6% | 43,5% | 43,5% | 43,6% | 43,6% | 43,5% | 43,6% | 43,5% | 43,5% |

Elaborado por: Cordero, Salamea

En base a la tabla anterior, se obtiene los ingresos y costos anuales. En los años posteriores se tiene como objetivo incrementar las ventas en un 5%.

Tabla 41: Ingresos y costos proyectados en el año

| Ingresos y costos proyectados en el año | | |
|---|---|-----------|
| Ingreso total proyectado en el año | = | \$137.558 |
| Costo total proyectado en el año | = | \$ 95.817 |
| Rentabilidad promedio sobre el costo | = | 43,56% |
| Incremento esperado de ventas | = | 5% |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Para la elaboración del estado de resultados se tomó en consideración la inflación promedio que registra el Ecuador en el año 2017:

Tabla 42: Inflación del Ecuador en el 2017

| Inflación promedio del Ecuador en el 2017 | |
|---|---------------|
| Fecha | Valor |
| 31/01/2017 | 0,90% |
| 28/02/2017 | 0,96% |
| 31/03/2017 | 0,96% |
| 30/04/2017 | 1,09% |
| 31/05/2017 | 1,10% |
| 30/06/2017 | 0,16% |
| 31/07/2017 | 0,10% |
| 31/08/2017 | 0,28% |
| 30/09/2017 | -0,03% |
| 31/10/2017 | -0,09% |
| 30/11/2017 | -0,22% |
| 31/12/2017 | -0,20% |
| Promedio | 0,418% |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Fuente: Banco Central del Ecuador (2017)

Gastos administrativos y de ventas

Rol de pagos

Inicialmente se implementará una isla comercial, para lo cual será necesario 2 vendedores, teniendo en consideración que se trabajará los 7 días de la semana (centros comerciales abren sus puertas todos los días). Además, también será necesario un coordinador general, persona que estará a cargo de las siguientes actividades:

- Realización de pedidos de compras de productos.
- Elaborar estrategias de marketing
- Control y análisis de ingresos y gastos
- Relaciones sociales

Tabla 43: Rol de pagos

| Rol de Pagos | | | | | | | | |
|---------------------|-----------------|------------------|-----------------|-----------------|-------------------|------------------------|--------------------|--------------------|
| Cargo | Salario mensual | XIII sueldo | XIV sueldo | Vacaciones | Fondos de Reserva | Aporte patronal 12.15% | Total mensual | Total anual |
| Coordinador General | \$ 800 | \$ 66,67 | \$ 32,17 | \$ 33,33 | \$ 66,64 | \$ 97,20 | \$ 1.096,01 | \$ 13.152,08 |
| Vendedor 1 | \$ 400 | \$ 33,33 | \$ 32,17 | \$ 16,67 | \$ 33,32 | \$ 48,60 | \$ 564,09 | \$ 6.769,04 |
| Vendedor 2 | \$ 400 | \$ 33,33 | \$ 32,17 | \$ 16,67 | \$ 33,32 | \$ 48,60 | \$ 564,09 | \$ 6.769,04 |
| TOTAL | \$ 1.600 | \$ 133,33 | \$ 96,50 | \$ 66,67 | \$ 133,28 | \$ 194,40 | \$ 2.224,18 | \$ 26.690,2 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Los gastos en los cuales tendrá que incurrir el proyecto en su etapa operativa son los siguientes:

Tabla 44: Gastos administrativos y de ventas

| Gastos administrativos y ventas | | | | |
|---------------------------------|----------|-----------------|--------------------|------------------|
| Elemento | Cantidad | Precio unitario | Gasto mensual | Gasto anual |
| Sueldos | 3 | | \$ 2.224,18 | \$ 26.690,16 |
| Renta | 1 | \$ 500 | \$ 500 | \$ 6.000 |
| Uniformes | 8 | \$ 12 | \$ 96 | \$ 192 |
| Útiles de oficina | 1 | | \$ 20 | \$ 240 |
| Servicios básicos | 1 | | \$ 25 | \$ 300 |
| Gastos de publicidad | 1 | | \$ 100 | \$ 1.200 |
| TOTAL | | | \$ 2.965,18 | \$ 34.622 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Cabe recalcar que se tomó en consideración el valor de salvamento que tendrá la isla al final de su vida útil, que es de \$150.

5.1.1 Estado de resultados

Tabla 45: Estado de resultados proyectado

| Estado de resultados proyectado | | | | | | | | | | | |
|--|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| AÑO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ingresos totales | = | \$ 137.557,50 | \$ 145.038,39 | \$ 152.926,12 | \$ 161.242,82 | \$ 170.011,81 | \$ 179.257,69 | \$ 189.006,39 | \$ 199.285,27 | \$ 210.123,15 | \$ 221.550,44 |
| Costo de ventas | = | \$ 95.817,06 | \$ 101.027,95 | \$ 106.522,23 | \$ 112.315,30 | \$ 118.423,43 | \$ 124.863,74 | \$ 131.654,30 | \$ 138.814,16 | \$ 146.363,39 | \$ 154.323,18 |
| Utilidad Bruta en Ventas | | \$ 41.740,44 | \$ 44.010,45 | \$ 46.403,90 | \$ 48.927,52 | \$ 51.588,38 | \$ 54.393,95 | \$ 57.352,09 | \$ 60.471,12 | \$ 63.759,76 | \$ 67.227,26 |
| Gastos operativos | | | | | | | | | | | |
| Sueldos de ventas y administrativos | = | \$ 26.690,16 | \$ 26.801,59 | \$ 26.913,49 | \$ 27.025,85 | \$ 27.138,68 | \$ 27.251,99 | \$ 27.365,77 | \$ 27.480,02 | \$ 27.594,75 | \$ 27.709,96 |
| Renta | = | \$ 6.000,00 | \$ 6.025,05 | \$ 6.050,20 | \$ 6.075,46 | \$ 6.100,83 | \$ 6.126,30 | \$ 6.151,88 | \$ 6.177,56 | \$ 6.203,35 | \$ 6.229,25 |
| Uniformes | = | \$ 192,00 | \$ 192,80 | \$ 193,61 | \$ 194,41 | \$ 195,23 | \$ 196,04 | \$ 196,86 | \$ 197,68 | \$ 198,51 | \$ 199,34 |
| Útiles de oficina | = | \$ 240,00 | \$ 241,00 | \$ 242,01 | \$ 243,02 | \$ 244,03 | \$ 245,05 | \$ 246,08 | \$ 247,10 | \$ 248,13 | \$ 249,17 |
| Servicios básicos | = | \$ 300 | \$ 301,25 | \$ 302,51 | \$ 303,77 | \$ 305,04 | \$ 306,32 | \$ 307,59 | \$ 308,88 | \$ 310,17 | \$ 311,46 |
| Gastos de publicidad | = | \$ 1.200 | \$ 1.205,01 | \$ 1.210,04 | \$ 1.215,09 | \$ 1.220,17 | \$ 1.225,26 | \$ 1.230,38 | \$ 1.235,51 | \$ 1.240,67 | \$ 1.245,85 |
| Gastos de depreciación | = | \$ 1.000 | \$ 1.004,18 | \$ 1.008,37 | \$ 1.012,58 | \$ 1.016,80 | \$ 1.021,05 | \$ 1.025,31 | \$ 1.029,59 | \$ 1.033,89 | \$ 1.038,21 |
| Utilidad Operativa | = | \$ 6.118,28 | \$ 8.239,56 | \$ 10.483,67 | \$ 12.857,32 | \$ 15.367,59 | \$ 18.021,94 | \$ 20.828,23 | \$ 23.794,77 | \$ 26.930,29 | \$ 30.244,02 |
| Otros ingresos (valor de salvamento) | = | | | | | | | | | | \$ 150 |
| Gastos financieros | = | | | | | | | | | | |
| Utilidad antes de beneficios | = | \$ 6.118,28 | \$ 8.239,56 | \$ 10.483,67 | \$ 12.857,32 | \$ 15.367,59 | \$ 18.021,94 | \$ 20.828,23 | \$ 23.794,77 | \$ 26.930,29 | \$ 30.394,02 |
| Participación de empleados (15%) | = | \$ 917,74 | \$ 1.235,93 | \$ 1.572,55 | \$ 1.928,60 | \$ 2.305,14 | \$ 2.703,29 | \$ 3.124,24 | \$ 3.569,22 | \$ 4.039,54 | \$ 4.559,10 |
| Utilidad antes de impuestos | = | \$ 5.200,54 | \$ 7.003,63 | \$ 8.911,12 | \$ 10.928,72 | \$ 13.062,45 | \$ 15.318,65 | \$ 17.704,00 | \$ 20.225,55 | \$ 22.890,75 | \$ 25.834,92 |
| Impuesto a la renta (22%) | = | \$ 1.144,12 | \$ 1.540,80 | \$ 1.960,45 | \$ 2.404,32 | \$ 2.873,74 | \$ 3.370,10 | \$ 3.894,88 | \$ 4.449,62 | \$ 5.035,96 | \$ 5.683,68 |
| Utilidad neta | = | \$ 4.056,42 | \$ 5.462,83 | \$ 6.950,67 | \$ 8.524,41 | \$ 10.188,71 | \$ 11.948,55 | \$ 13.809,12 | \$ 15.775,93 | \$ 17.854,78 | \$ 20.151,24 |
| Depreciación | = | \$ 1.000,00 | \$ 1.004,18 | \$ 1.008,37 | \$ 1.012,58 | \$ 1.016,80 | \$ 1.021,05 | \$ 1.025,31 | \$ 1.029,59 | \$ 1.033,89 | \$ 1.038,21 |
| Flujo de efectivo operativo incremental | = | \$ 5.056,42 | \$ 6.467,01 | \$ 7.959,04 | \$ 9.536,98 | \$ 11.205,52 | \$ 12.969,60 | \$ 14.834,43 | \$ 16.805,52 | \$ 18.888,67 | \$ 21.189,45 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Evaluación financiera

Con el objetivo de conocer la rentabilidad que tendrá la implementación de la isla comercial, y, por ende, su nivel de factibilidad, se realizaron los siguientes análisis financieros:

- Determinación del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR)
- Periodo de recuperación de la inversión (PAYBACK)
- Análisis de escenarios
- Punto de equilibrio

5.1.2 Valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR)

Tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR)

La TMAR que se tomó como base para el análisis es del 15,418%. Para el cálculo de este valor, el cual está aplicado en la fórmula de la tabla 46, se consideró el riesgo de inversión alto, el cual hace referencia a negocios en los cuales el precio del producto cambia mucho debido a la oferta y la demanda, y se debe colocar un porcentaje superior al 10% (Fundación Carlos Jhon, s, f). Además, se consideró la tasa mínima que exige Joyería Vázquez para sus proyectos.

Tabla 46: Tasa mínima aceptable de rendimiento

| TMAR | | | | |
|------|---|----------------|---|-------------|
| TMAR | = | INFLACIÓN | + | RIESGO ALTO |
| TMAR | = | 0,418% | + | 15% |
| TMAR | = | 15,418% | | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

TMAR = 15,418%

5.1.3 Flujos de efectivo incrementales

Una de las formas más efectivas para conocer el retorno sobre la inversión de un proyecto es a través de los flujos de efectivo incrementales, información que servirá para tomar decisiones en cuanto a su viabilidad.

Los flujos que se presentan a continuación son tomados del estado de resultados presentados anteriormente.

Datos:

- Inversión inicial = \$33.000
- Rendimiento requerido = 15,418%

Flujos de efectivo incrementales

Tabla 47: Cálculo del VAN y la TIR

| | | |
|--------------------------|---|----------------------|
| K | = | 15,418% |
| INVERSIÓN INICIAL | = | \$ -33.000,00 |
| FE1 | = | \$ 5.056,42 |
| FE2 | = | \$ 6.467,01 |
| FE3 | = | \$ 7.959,04 |
| FE4 | = | \$ 9.536,98 |
| FE5 | = | \$ 11.205,52 |
| FE6 | = | \$ 12.969,60 |
| FE7 | = | \$ 14.834,43 |
| FE8 | = | \$ 16.805,52 |
| FE9 | = | \$ 18.888,67 |
| FE10 | = | \$ 21.189,45 |
| VAN | = | \$ 18.766,44 |
| TIR | = | 26% |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Como se puede observar, el VAN es positivo (\$18.766,44), y la TIR es del 26%, valor que supera la TMAR que es del 15,418%, por lo que financieramente el proyecto es altamente factible.

Periodo de recuperación de la inversión (PAYBACK)

Como se puede observar en la tabla 48, la inversión inicial para el proyecto, que es de \$33.000, puede ser recuperada en 4 años y 3 meses.

Tabla 48: Periodo de recuperación de la inversión

| Periodo de Recuperación | | | | | |
|---|--------------|--|--------------|-------------|--------------------|
| Inversión inicial | Flujo año 1 | Flujo año 2 | Flujo año 3 | Flujo año 4 | Sumatoria de flujo |
| \$ 33.000 | \$ 5.056,42 | \$ 6.467,01 | \$ 7.959,04 | \$ 9.536,98 | \$ 29.019,45 |
| Diferencia con inversión inicial | \$ 33.000,00 | - | \$ 29.019,45 | | \$ 3.980,55 |
| Flujo anual año 5 | \$ 11.205,52 | Periodo de recuperación 4 años y 4 meses | | | |
| Flujo mensual año 5 | \$ 933,79 | | | | |
| Numero de meses | 4,3 | | | | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

5.1.4 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se realizaron variaciones del 10% en los ingresos proyectados (porcentaje promedio de variación que se presenta en mayor proporción en Joyerías Vázquez), considerando que es una de las variables más sensibles para el análisis y, además, las estrategias de crecimiento irán enfocadas principalmente a los ingresos. El análisis se realizó, tanto en el escenario optimista (incremento del 10%), como en el escenario pesimista (reducción del 10%), tomando como referencia el ingreso proyectado en el escenario esperado, tanto en temporada baja como en temporada alta.

Escenario optimista

Ingresos proyectados en temporada alta

En este escenario, con el incremento del 10% en las ventas, el objetivo monetario en artículos de bisutería será de \$11.000, como se puede observar en la tabla 49.

Tabla 49: Ingresos de bisutería en el escenario optimista en temporada alta

| Ingresos proyectados de bisutería en temporada alta | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|------------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 11.000 | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Pulseras | 38% | \$ 4.180 | 38 | \$ 110 | \$ 4.180 |
| Aretes | 27% | \$ 2.970 | 37 | \$ 80 | \$ 2.960 |
| Collares | 20% | \$ 2.200 | 23 | \$ 95 | \$ 2.185 |
| Anillos | 15% | \$ 1.650 | 27 | \$ 60 | \$ 1.620 |
| TOTAL | 100% | \$ 11.000 | 125 | | \$ 10.945 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 50: Variación en ventas de bisutería en escenario optimista en temporada alta

| Variación en volumen de ventas | |
|--------------------------------|---------------------|
| Escenario esperado | Escenario optimista |
| 35 | 38 |
| 33 | 37 |
| 22 | 23 |
| 24 | 27 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Con el incremento del 10% en las ventas, el objetivo monetario en artículos de relojería será de \$4.400, como se puede observar en la tabla 51.

Tabla 51: Ingresos de relojería en el escenario optimista en temporada alta

| Ingresos proyectados de relojería en temporada alta | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 4.400,00 | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Relojes de mujer | 50% | \$ 2.200 | 18 | \$ 122,5 | \$ 2.205 |
| Relojes de hombre | 50% | \$ 2.200 | 16 | \$ 135,0 | \$ 2.160 |
| TOTAL | 100% | \$ 4.400 | \$ 34 | | \$ 4.365 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 52: Variación en ventas de relojería en escenario optimista en temporada alta

| Variación en volumen de ventas | |
|--------------------------------|---------------------|
| Escenario esperado | Escenario optimista |
| 17 | 18 |
| 15 | 16 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 53: Ingreso mensual en temporada alta en escenario optimista

| Ingreso total temporada alta | |
|------------------------------|------------------|
| Producto | Ingreso mensual |
| Ingreso de joyería | \$ 10.945 |
| Ingreso de relojería | \$ 4.365 |
| TOTAL | \$ 15.310 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Ingresos proyectados en temporada baja

En este escenario, con el incremento del 10% en las ventas, el objetivo monetario en artículos de bisutería será de \$7.700, como se puede observar en la tabla 54.

Tabla 54: Ingresos de bisutería en el escenario optimista en temporada baja

| Ingresos proyectados de bisutería en temporada baja | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 7.700 | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Pulseras | 38% | \$ 2.926 | 27 | \$ 110 | \$ 2.970 |
| Aretes | 27% | \$ 2.079 | 25 | \$ 80 | \$ 2.000 |
| Collares | 20% | \$ 1.540 | 16 | \$ 95 | \$ 1.520 |
| Anillos | 15% | \$ 1.155 | 19 | \$ 60 | \$ 1.140 |
| TOTAL | 100% | \$ 7.700 | 87 | | \$ 7.630 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 55: Variación en ventas de bisutería en escenario optimista en temporada baja

| Variación en volumen de ventas | |
|--------------------------------|---------------------|
| Escenario esperado | Escenario optimista |
| 24 | 27 |
| 23 | 25 |
| 15 | 16 |
| 18 | 19 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Con el incremento del 10% en las ventas, el objetivo monetario en artículos de relojería será de \$2.750, como se puede observar en la tabla 56.

Tabla 56: Ingresos de relojería en el escenario optimista en temporada baja

| Ingresos proyectados de relojería en temporada baja | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 2.750 | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Relojes de mujer | 50% | \$ 1.375 | 11 | \$ 122,5 | \$ 1.348 |
| Relojes de hombre | 50% | \$ 1.375 | 11 | \$ 135,0 | \$ 1.485 |
| TOTAL | 100% | \$ 2.750 | \$ 22 | | \$ 2.833 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 57: Variación en ventas de relojería en escenario optimista en temporada baja

| Variación en volumen de ventas | |
|--------------------------------|---------------------|
| Escenario esperado | Escenario optimista |
| 10 | 11 |
| 10 | 11 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 58: Ingreso mensual en temporada baja en escenario optimista

| Ingreso total temporada baja | |
|------------------------------|------------------|
| Producto | Ingreso mensual |
| Ingreso de joyería | \$ 7.630 |
| Ingreso de relojería | \$ 2.833 |
| TOTAL | \$ 10.463 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Costos proyectados en temporada alta

Tabla 59: Costos de bisutería en el escenario optimista en temporada alta

| Costos proyectados de bisutería en temporada alta | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Pulseras | \$ 110,00 | 45% | \$ 75,86 | 38 | \$ 2.883 |
| Aretes | \$ 80,00 | 45% | \$ 55,17 | 37 | \$ 2.041 |
| Collares | \$ 95,00 | 45% | \$ 65,52 | 23 | \$ 1.507 |
| Anillos | \$ 60,00 | 45% | \$ 41,38 | 27 | \$ 1.117 |
| TOTAL | | | \$ 238 | | \$ 7.548 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 60: Costos de relojería en el escenario optimista en temporada alta

| Costos proyectados de relojería en temporada alta | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Relojes de mujer | \$ 122,50 | 40% | \$ 87,50 | 18 | \$ 1.575 |
| Relojes de hombre | \$ 135,00 | 40% | \$ 96,43 | 16 | \$ 1.543 |
| TOTAL | | | \$ 184 | | \$ 3.118 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 61: Costo mensual en temporada alta en escenario optimista

| Costo total | |
|--------------|------------------|
| Producto | Costo mensual |
| Joyería | \$ 7.548 |
| Relojería | \$ 3.118 |
| TOTAL | \$ 10.666 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Costos proyectados en temporada baja

Tabla 62: Costos de bisutería en el escenario optimista en temporada baja

| Costos proyectados de bisutería en temporada baja | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Pulseras | \$ 110 | 45% | \$ 75,86 | 27 | \$ 2.048 |
| Aretes | \$ 80 | 45% | \$ 55,17 | 25 | \$ 1.379 |
| Collares | \$ 95 | 45% | \$ 65,52 | 16 | \$ 1.048 |
| Anillos | \$ 60 | 45% | \$ 41,38 | 19 | \$ 786 |
| TOTAL | | | \$ 238 | | \$ 5.262 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 63: Costos de relojería en el escenario optimista en temporada baja

| Costos proyectados de relojería en temporada baja | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Relojes de mujer | \$ 122,50 | 40% | \$ 87,50 | 11 | \$ 963 |
| Relojes de hombre | \$ 135,00 | 40% | \$ 96,43 | 11 | \$ 1.061 |
| TOTAL | | | \$ 184 | | \$ 2.023 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 64: Costo total en temporada baja en escenario optimista

| Costo total | |
|--------------|-----------------|
| Producto | Costo mensual |
| Joyería | \$ 5.262 |
| Relojería | \$ 2.023 |
| TOTAL | \$ 7.285 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

En base a los ingresos y costos proyectados anteriormente, tanto en temporada alta y baja, a continuación, se presenta una tabla resumen de valores mensuales, con el objetivo de conocer el flujo anual de efectivo.

Temporada alta

- Ingreso mensual: \$15.310
- Costo mensual: \$ 10.666

Temporada baja

- Ingreso mensual: \$10.463
- Costo mensual: \$ 7.285

Tabla 65: Ingresos y costos mensuales en escenario optimista

| Ingresos y costos mensuales por ventas en temporada alta y baja | | | | | | | | | | | | |
|---|-----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ingreso | \$ 10.463 | \$10.463 | \$10.463 | \$10.463 | \$ 15.310 | \$ 15.310 | \$10.463 | \$10.463 | \$ 15.310 | \$10.463 | \$ 15.310 | \$ 15.310 |
| Costo | \$ 7.285 | \$ 7.285 | \$ 7.285 | \$ 7.285 | \$ 10.666 | \$ 10.666 | \$ 7.285 | \$ 7.285 | \$ 10.666 | \$ 7.285 | \$ 10.666 | \$ 10.666 |
| Rendimiento sobre el costo | 43,6% | 43,6% | 43,6% | 43,6% | 43,5% | 43,5% | 43,6% | 43,6% | 43,5% | 43,6% | 43,5% | 43,5% |

Elaborado por: Cordero, Salamea

En base a la tabla anterior, se obtiene los ingresos y costos anuales. En los años posteriores se tiene como objetivo incrementar las ventas en un 5%.

Tabla 66: Ingresos y costos proyectados en el año en escenario optimista

| Ingresos y costos proyectados anualmente | | |
|--|---|-----------|
| Ingreso total proyectado en el año | = | \$149.788 |
| Costo total proyectado en el año | = | \$104.328 |
| Rentabilidad promedio sobre el costo | = | 43,57% |
| Incremento esperado de ventas | = | 5% |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 67: Flujos de efectivo proyectados en escenario optimista

| Estado de resultados proyectado | | | | | | | | | | | |
|--|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| PERIODO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ingresos totales | = | \$ 149.787,50 | \$ 157.933,51 | \$ 166.522,52 | \$ 175.578,64 | \$ 185.127,27 | \$ 195.195,18 | \$ 205.810,63 | \$ 217.003,38 | \$ 228.804,84 | \$ 241.248,10 |
| Costo de ventas (importación) | = | \$ 104.327,65 | \$ 110.001,38 | \$ 115.983,66 | \$ 122.291,29 | \$ 128.941,95 | \$ 135.954,30 | \$ 143.348,00 | \$ 151.143,80 | \$ 159.363,57 | \$ 168.030,36 |
| Utilidad Bruta en Ventas | | \$ 45.459,85 | \$ 47.932,13 | \$ 50.538,86 | \$ 53.287,35 | \$ 56.185,32 | \$ 59.240,89 | \$ 62.462,63 | \$ 65.859,58 | \$ 69.441,27 | \$ 73.217,75 |
| Gastos operativos | | | | | | | | | | | |
| Sueldos de ventas y administrativos | = | \$ 26.690,16 | \$ 26.801,59 | \$ 26.913,49 | \$ 27.025,85 | \$ 27.138,68 | \$ 27.251,99 | \$ 27.365,77 | \$ 27.480,02 | \$ 27.594,75 | \$ 27.709,96 |
| Renta | = | \$ 6.000,00 | \$ 6.025,05 | \$ 6.050,20 | \$ 6.075,46 | \$ 6.100,83 | \$ 6.126,30 | \$ 6.151,88 | \$ 6.177,56 | \$ 6.203,35 | \$ 6.229,25 |
| Uniformes | = | \$ 192,00 | \$ 192,80 | \$ 193,61 | \$ 194,41 | \$ 195,23 | \$ 196,04 | \$ 196,86 | \$ 197,68 | \$ 198,51 | \$ 199,34 |
| Útiles de oficina | = | \$ 240,00 | \$ 241,00 | \$ 242,01 | \$ 243,02 | \$ 244,03 | \$ 245,05 | \$ 246,08 | \$ 247,10 | \$ 248,13 | \$ 249,17 |
| Servicios básicos | = | \$ 300 | \$ 301,25 | \$ 302,51 | \$ 303,77 | \$ 305,04 | \$ 306,32 | \$ 307,59 | \$ 308,88 | \$ 310,17 | \$ 311,46 |
| Gastos de publicidad | = | \$ 1.200 | \$ 1.205,01 | \$ 1.210,04 | \$ 1.215,09 | \$ 1.220,17 | \$ 1.225,26 | \$ 1.230,38 | \$ 1.235,51 | \$ 1.240,67 | \$ 1.245,85 |
| Gastos de depreciación | = | \$ 1.000 | \$ 1.004,18 | \$ 1.008,37 | \$ 1.012,58 | \$ 1.016,80 | \$ 1.021,05 | \$ 1.025,31 | \$ 1.029,59 | \$ 1.033,89 | \$ 1.038,21 |
| Utilidad Operativa | = | \$ 9.837,69 | \$ 12.161,25 | \$ 14.618,63 | \$ 17.217,16 | \$ 19.964,53 | \$ 22.868,88 | \$ 25.938,77 | \$ 29.183,23 | \$ 32.611,80 | \$ 36.234,51 |
| Otros ingresos (valor de salvamento) | = | | | | | | | | | | \$ 150 |
| Gastos financieros | = | | | | | | | | | | |
| Utilidad antes de beneficios | = | \$ 9.837,69 | \$ 12.161,25 | \$ 14.618,63 | \$ 17.217,16 | \$ 19.964,53 | \$ 22.868,88 | \$ 25.938,77 | \$ 29.183,23 | \$ 32.611,80 | \$ 36.384,51 |
| Participación de empleados (15%) | = | \$ 1.475,65 | \$ 1.824,19 | \$ 2.192,79 | \$ 2.582,57 | \$ 2.994,68 | \$ 3.430,33 | \$ 3.890,81 | \$ 4.377,48 | \$ 4.891,77 | \$ 5.457,68 |
| Utilidad antes de impuestos | = | \$ 8.362,04 | \$ 10.337,06 | \$ 12.425,84 | \$ 14.634,58 | \$ 16.969,85 | \$ 19.438,55 | \$ 22.047,95 | \$ 24.805,75 | \$ 27.720,03 | \$ 30.926,83 |
| Impuesto a la renta (22%) | = | \$ 1.839,65 | \$ 2.274,15 | \$ 2.733,68 | \$ 3.219,61 | \$ 3.733,37 | \$ 4.276,48 | \$ 4.850,55 | \$ 5.457,26 | \$ 6.098,41 | \$ 6.803,90 |
| Utilidad neta | = | \$ 6.522,39 | \$ 8.062,91 | \$ 9.692,15 | \$ 11.414,98 | \$ 13.236,48 | \$ 15.162,07 | \$ 17.197,40 | \$ 19.348,48 | \$ 21.621,62 | \$ 24.122,93 |
| Depreciación | = | \$ 1.000,00 | \$ 1.004,18 | \$ 1.008,37 | \$ 1.012,58 | \$ 1.016,80 | \$ 1.021,05 | \$ 1.025,31 | \$ 1.029,59 | \$ 1.033,89 | \$ 1.038,21 |
| Flujo de efectivo operativo adicional | = | \$ 7.522,39 | \$ 9.067,08 | \$ 10.700,52 | \$ 12.427,55 | \$ 14.253,29 | \$ 16.183,12 | \$ 18.222,71 | \$ 20.378,08 | \$ 22.655,51 | \$ 25.161,14 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Flujos de efectivo incrementales

Tabla 68: Cálculo del VAN y la TIR en escenario optimista

| | | |
|--------------------------|---|----------------------|
| K | = | 15,418% |
| INVERSIÓN INICIAL | = | \$ -33.000,00 |
| FE1 | = | \$ 7.522,39 |
| FE2 | = | \$ 9.067,08 |
| FE3 | = | \$ 10.700,52 |
| FE4 | = | \$ 12.427,55 |
| FE5 | = | \$ 14.253,29 |
| FE6 | = | \$ 16.183,12 |
| FE7 | = | \$ 18.222,71 |
| FE8 | = | \$ 20.378,08 |
| FE9 | = | \$ 22.655,51 |
| FE10 | = | \$ 25.161,14 |
| VAN | = | \$ 33.473,90 |
| TIR | = | 33% |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Como se puede observar, el VAN es positivo (\$33.473,90), y la TIR es del 33%, valor que supera la TMAR que es del 15,418%, por lo que financieramente el proyecto es altamente factible.

Periodo de recuperación de la inversión (PAYBACK)

Como se puede observar en la tabla 69, la inversión inicial para el proyecto, que es de \$33.000, puede ser recuperada en 3 años y 5 meses aproximadamente, esto en el escenario optimista.

Tabla 69: Periodo de recuperación en escenario optimista

| Periodo de Recuperación | | | | |
|---|--------------|--------------------------------|--------------|--------------------|
| Inversión inicial | Flujo año 1 | Flujo año 2 | Flujo año 3 | Sumatoria de flujo |
| \$ 33.000 | \$ 7.522,39 | \$ 9.067,08 | \$ 10.700,52 | \$ 27.289,99 |
| Diferencia con inversión inicial | \$ 33.000,00 | - | \$ 27.289,99 | \$ 5.710,01 |
| Flujo anual año 4 | \$ 14.253,29 | Periodo de recuperación | | |
| Flujo mensual año 4 | \$ 1.187,77 | 3 años y 5 meses | | |
| Numero de meses | 4,8 | | | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Escenario pesimista

Ingresos proyectados en temporada alta

En este escenario, con la reducción del 10% en las ventas, el objetivo monetario en artículos de joyería será de \$9.000, como se puede observar en la tabla 70.

Tabla 70: Ingresos de joyería en el escenario pesimista en temporada alta

| Ingresos proyectados de joyería en temporada alta | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 9.000 | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Pulseras | 38% | \$ 3.420 | 31 | \$ 110 | \$ 3.410 |
| Aretes | 27% | \$ 2.430 | 30 | \$ 80 | \$ 2.400 |
| Collares | 20% | \$ 1.800 | 19 | \$ 95 | \$ 1.805 |
| Anillos | 15% | \$ 1.350 | 23 | \$ 60 | \$ 1.380 |
| TOTAL | 100% | \$ 9.000 | \$ 103 | | \$ 8.995 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 71: Variación en ventas de joyería en escenario pesimista en temporada alta

| Variación en volumen de ventas | |
|--------------------------------|---------------------|
| Escenario esperado | Escenario pesimista |
| 35 | 31 |
| 33 | 30 |
| 22 | 19 |
| 24 | 23 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Con la reducción del 10% en las ventas, el objetivo monetario en artículos de relojería será de \$3.600, como se puede observar en la tabla 72.

Tabla 72: Ingresos de relojería en el escenario pesimista en temporada alta

| Ingresos proyectados de relojería en temporada alta | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 3.600,00 | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Relojes de mujer | 50% | \$ 1.800 | 14 | \$ 122,5 | \$ 1.715 |
| Relojes de hombre | 50% | \$ 1.800 | 14 | \$ 135,0 | \$ 1.890 |
| TOTAL | 100% | \$ 3.600 | \$ 28 | | \$ 3.605 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 73: Variación en ventas de relojería en escenario pesimista en temporada alta

| Variación en volumen de ventas | |
|--------------------------------|---------------------|
| Escenario esperado | Escenario pesimista |
| 17 | 14 |
| 15 | 14 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 74: Ingreso mensual en temporada alta en escenario pesimista

| Ingreso total temporada alta | |
|------------------------------|------------------|
| Producto | Ingreso mensual |
| Ingreso de joyería | \$ 8.995 |
| Ingreso de relojería | \$ 3.605 |
| TOTAL | \$ 12.600 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Ingresos proyectados en temporada baja

En este escenario, con la reducción del 10% en las ventas, el objetivo monetario en artículos de joyería será de \$6.300, como se puede observar en la tabla 75.

Tabla 75: Ingresos de joyería en el escenario pesimista en temporada baja

| Ingresos proyectados de joyería en temporada baja | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Ventas mensuales proyectadas | = | \$ 6.300 | | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Pulseras | 38% | \$ 2.394 | 22 | \$ 110 | \$ 2.420 |
| Aretes | 27% | \$ 1.701 | 21 | \$ 80 | \$ 1.680 |
| Collares | 20% | \$ 1.260 | 13 | \$ 95 | \$ 1.235 |
| Anillos | 15% | \$ 945 | 16 | \$ 60 | \$ 960 |
| TOTAL | 100% | \$ 6.300 | \$ 72 | | \$ 6.295 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 76: Variación en ventas de joyería en escenario pesimista en temporada baja

| Variación en volumen de ventas | |
|--------------------------------|---------------------|
| Escenario esperado | Escenario pesimista |
| 24 | 22 |
| 23 | 21 |
| 15 | 13 |
| 18 | 16 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Con la reducción del 10% en las ventas, el objetivo monetario en artículos de relojería será de \$2.250, como se puede observar en la tabla 77.

Tabla 77: Ingresos de relojería en el escenario pesimista en temporada baja

| Ingresos proyectados de relojería en temporada baja | | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|------------------|-----------------|-----------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 2.250 | | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Cantidad mensual | Precio promedio | Ingreso mensual |
| Relojes de mujer | 50% | \$ 1.125 | 9 | \$ 122,5 | \$ 1.103 |
| Relojes de hombre | 50% | \$ 1.125 | 9 | \$ 135,0 | \$ 1.215 |
| TOTAL | 100% | \$ 2.250 | \$ 18 | | \$ 2.318 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 78: Variación en ventas de relojería en escenario pesimista en temporada baja

| Variación en volumen de ventas | |
|--------------------------------|---------------------|
| Escenario esperado | Escenario pesimista |
| 10 | 9 |
| 10 | 9 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 79: Ingreso mensual en temporada baja en escenario pesimista

| Ingreso mensual en temporada baja | |
|-----------------------------------|-----------------|
| Producto | Ingreso mensual |
| Ingreso de joyería | \$ 6.295 |
| Ingreso de relojería | \$ 2.318 |
| TOTAL | \$ 8.613 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Costos proyectados en temporada alta

Tabla 80: Costos de joyería en el escenario pesimista en temporada alta

| Costos proyectados de joyería en temporada alta | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Pulseras | \$ 110,00 | 45% | \$ 75,86 | 31 | \$ 2.352 |
| Aretes | \$ 80,00 | 45% | \$ 55,17 | 30 | \$ 1.655 |
| Collares | \$ 95,00 | 45% | \$ 65,52 | 19 | \$ 1.245 |
| Anillos | \$ 60,00 | 45% | \$ 41,38 | 23 | \$ 952 |
| TOTAL | | | \$ 238 | | \$ 6.203 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 81: Costos de relojería en el escenario pesimista en temporada alta

| Costos proyectados de relojería en temporada alta | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Relojes de mujer | \$ 122,50 | 40% | \$ 87,50 | 14 | \$ 1.225 |
| Relojes de hombre | \$ 135,00 | 40% | \$ 96,43 | 14 | \$ 1.350 |
| TOTAL | | | \$ 184 | | \$ 2.575 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 82: Costo mensual en temporada alta en escenario pesimista

| Costo total | |
|--------------|-----------------|
| Producto | Costo mensual |
| Joyería | \$ 6.203 |
| Relojería | \$ 2.575 |
| TOTAL | \$ 8.778 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Costos proyectados en temporada baja

Tabla 83: Costos de joyería en el escenario pesimista en temporada baja

| Costos proyectados de joyería en temporada baja | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Pulseras | \$ 110 | 45% | \$ 75,86 | 22 | \$ 1.669 |
| Aretes | \$ 80 | 45% | \$ 55,17 | 21 | \$ 1.159 |
| Collares | \$ 95 | 45% | \$ 65,52 | 13 | \$ 852 |
| Anillos | \$ 60 | 45% | \$ 41,38 | 16 | \$ 662 |
| TOTAL | | | \$ 238 | | \$ 4.341 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 84: Costos de relojería en el escenario pesimista en temporada baja

| Costos proyectados de relojería en temporada alta | | | | | |
|---|-----------------|--------------|---------------|------------------|-----------------|
| Producto | Precio promedio | Rentabilidad | Costo | Cantidad mensual | Costo mensual |
| Relojes de mujer | \$ 122,50 | 40% | \$ 87,50 | 9 | \$ 788 |
| Relojes de hombre | \$ 135,00 | 40% | \$ 96,43 | 9 | \$ 868 |
| TOTAL | | | \$ 184 | | \$ 1.655 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 85: Costo mensual en temporada baja en escenario pesimista

| Costo total | |
|--------------|-----------------|
| Producto | Costo mensual |
| Joyería | \$ 4.341 |
| Relojería | \$ 1.655 |
| TOTAL | \$ 5.997 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

En base a los ingresos y costos proyectados anteriormente, tanto en temporada alta y baja, a continuación, se presenta una tabla resumen de valores mensuales, con el objetivo de conocer el flujo anual de efectivo.

Temporada alta

- Ingreso mensual: \$12.600
- Costo mensual: \$ 8.778

Temporada baja

- Ingreso mensual: \$8.613
- Costo mensual: \$ 5.997

Tabla 86: Ingresos y costos mensuales en escenario pesimista

| Ingresos y costos mensuales por ventas en temporada alta y baja | | | | | | | | | | | | |
|---|----------|----------|----------|----------|-----------|-----------|----------|----------|------------|----------|-----------|-----------|
| | Enero | Febrero | Marzo | Abril | Mayo | Junio | Julio | Agosto | Septiembre | Octubre | Noviembre | Diciembre |
| Ingreso | \$ 8.613 | \$ 8.613 | \$ 8.613 | \$ 8.613 | \$ 12.600 | \$ 12.600 | \$ 8.613 | \$ 8.613 | \$ 12.600 | \$ 8.613 | \$ 12.600 | \$ 12.600 |
| Costo | \$ 5.997 | \$ 5.997 | \$ 5.997 | \$ 5.997 | \$ 8.778 | \$ 8.778 | \$ 5.997 | \$ 5.997 | \$ 8.778 | \$ 5.997 | \$ 8.778 | \$ 8.778 |
| Rendimiento sobre el costo | 43,6% | 43,6% | 43,6% | 43,6% | 43,5% | 43,5% | 43,6% | 43,6% | 43,5% | 43,6% | 43,5% | 43,5% |

Elaborado por: Cordero, Salamea

En base a la tabla anterior, se obtiene los ingresos y costos anuales. En los años posteriores se tiene como objetivo incrementar las ventas en un 5%.

Tabla 87: Ingresos y costos proyectados en el año en escenario pesimista

| Ingresos y costos proyectados anualmente | | |
|--|---|-----------|
| Ingreso total proyectado en el año | = | \$123.288 |
| Costo total proyectado en el año | = | \$ 85.869 |
| Rentabilidad promedio sobre el costo | = | 43,58% |
| Incremento esperado de ventas | = | 5% |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla 88:Flujos de efectivo proyectados en escenario pesimista

| Estado de resultados proyectado | | | | | | | | | | | |
|--|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| PERIODO | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| Ingresos totales | = | \$ 123.287,50 | \$ 129.992,34 | \$ 137.061,81 | \$ 144.515,74 | \$ 152.375,05 | \$ 160.661,78 | \$ 169.399,17 | \$ 178.611,73 | \$ 188.325,30 | \$ 198.567,14 |
| Costo de ventas (importación) | = | \$ 85.869,40 | \$ 90.539,30 | \$ 95.463,16 | \$ 100.654,81 | \$ 106.128,79 | \$ 111.900,48 | \$ 117.986,04 | \$ 124.402,57 | \$ 131.168,04 | \$ 138.301,45 |
| Utilidad Bruta en Ventas | | \$ 37.418,10 | \$ 39.453,04 | \$ 41.598,64 | \$ 43.860,93 | \$ 46.246,26 | \$ 48.761,30 | \$ 51.413,12 | \$ 54.209,16 | \$ 57.157,26 | \$ 60.265,69 |
| Gastos operativos | | | | | | | | | | | |
| Sueldos de ventas y administrativos | = | \$ 26.690,16 | \$ 26.801,59 | \$ 26.913,49 | \$ 27.025,85 | \$ 27.138,68 | \$ 27.251,99 | \$ 27.365,77 | \$ 27.480,02 | \$ 27.594,75 | \$ 27.709,96 |
| Renta | = | \$ 6.000,00 | \$ 6.025,05 | \$ 6.050,20 | \$ 6.075,46 | \$ 6.100,83 | \$ 6.126,30 | \$ 6.151,88 | \$ 6.177,56 | \$ 6.203,35 | \$ 6.229,25 |
| Uniformes | = | \$ 192,00 | \$ 192,80 | \$ 193,61 | \$ 194,41 | \$ 195,23 | \$ 196,04 | \$ 196,86 | \$ 197,68 | \$ 198,51 | \$ 199,34 |
| Útiles de oficina | = | \$ 240,00 | \$ 241,00 | \$ 242,01 | \$ 243,02 | \$ 244,03 | \$ 245,05 | \$ 246,08 | \$ 247,10 | \$ 248,13 | \$ 249,17 |
| Servicios básicos | = | \$ 300 | \$ 301,25 | \$ 302,51 | \$ 303,77 | \$ 305,04 | \$ 306,32 | \$ 307,59 | \$ 308,88 | \$ 310,17 | \$ 311,46 |
| Gastos de publicidad | = | \$ 1.200 | \$ 1.205,01 | \$ 1.210,04 | \$ 1.215,09 | \$ 1.220,17 | \$ 1.225,26 | \$ 1.230,38 | \$ 1.235,51 | \$ 1.240,67 | \$ 1.245,85 |
| Gastos de depreciación | = | \$ 1.000 | \$ 1.004,18 | \$ 1.008,37 | \$ 1.012,58 | \$ 1.016,80 | \$ 1.021,05 | \$ 1.025,31 | \$ 1.029,59 | \$ 1.033,89 | \$ 1.038,21 |
| Utilidad Operativa | = | \$ 1.795,94 | \$ 3.682,16 | \$ 5.678,42 | \$ 7.790,74 | \$ 10.025,47 | \$ 12.389,29 | \$ 14.889,26 | \$ 17.532,81 | \$ 20.327,79 | \$ 23.282,45 |
| Otros ingresos (valor de salvamento) | = | | | | | | | | | | \$ 150 |
| Gastos financieros | = | | | | | | | | | | |
| Utilidad antes de beneficios | = | \$ 1.795,94 | \$ 3.682,16 | \$ 5.678,42 | \$ 7.790,74 | \$ 10.025,47 | \$ 12.389,29 | \$ 14.889,26 | \$ 17.532,81 | \$ 20.327,79 | \$ 23.432,45 |
| Participación de empleados (15%) | = | \$ 269,39 | \$ 552,32 | \$ 851,76 | \$ 1.168,61 | \$ 1.503,82 | \$ 1.858,39 | \$ 2.233,39 | \$ 2.629,92 | \$ 3.049,17 | \$ 3.514,87 |
| Utilidad antes de impuestos | = | \$ 1.526,55 | \$ 3.129,83 | \$ 4.826,66 | \$ 6.622,13 | \$ 8.521,65 | \$ 10.530,90 | \$ 12.655,87 | \$ 14.902,89 | \$ 17.278,62 | \$ 19.917,58 |
| Impuesto a la renta (22%) | = | \$ 335,84 | \$ 688,56 | \$ 1.061,86 | \$ 1.456,87 | \$ 1.874,76 | \$ 2.316,80 | \$ 2.784,29 | \$ 3.278,64 | \$ 3.801,30 | \$ 4.381,87 |
| Utilidad neta | = | \$ 1.190,71 | \$ 2.441,27 | \$ 3.764,79 | \$ 5.165,26 | \$ 6.646,89 | \$ 8.214,10 | \$ 9.871,58 | \$ 11.624,26 | \$ 13.477,32 | \$ 15.535,72 |
| Depreciación | = | \$ 1.000,00 | \$ 1.004,18 | \$ 1.008,37 | \$ 1.012,58 | \$ 1.016,80 | \$ 1.021,05 | \$ 1.025,31 | \$ 1.029,59 | \$ 1.033,89 | \$ 1.038,21 |
| Flujo de efectivo operativo adicional | = | \$ 2.190,71 | \$ 3.445,45 | \$ 4.773,16 | \$ 6.177,84 | \$ 7.663,69 | \$ 9.235,15 | \$ 10.896,89 | \$ 12.653,85 | \$ 14.511,22 | \$ 16.573,92 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Flujos de efectivo incrementales

Tabla 89: Cálculo del VAN y la TIR en escenario pesimista

| | | |
|--------------------------|---|----------------------|
| K | = | 15,418% |
| INVERSIÓN INICIAL | = | \$ -33.000,00 |
| FE1 | = | \$ 2.190,71 |
| FE2 | = | \$ 3.445,45 |
| FE3 | = | \$ 4.773,16 |
| FE4 | = | \$ 6.177,84 |
| FE5 | = | \$ 7.663,69 |
| FE6 | = | \$ 9.235,15 |
| FE7 | = | \$ 10.896,89 |
| FE8 | = | \$ 12.653,85 |
| FE9 | = | \$ 14.511,22 |
| FE10 | = | \$ 16.573,92 |
| VAN | = | \$ 1.674,85 |
| TIR | = | 16% |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Como se puede observar, el VAN es positivo (\$1.674,85), y la TIR es del 16%, valor que supera la TMAR que es del 15,418%, por lo que financieramente el proyecto es factible, a pesar que el análisis se lo realice en un escenario pesimista.

Periodo de recuperación de la inversión (PAYBACK)

Como se puede observar en la tabla 90, la inversión inicial para el proyecto, que es de \$33.000, puede ser recuperada en 5 años y 11 meses aproximadamente, esto en el escenario pesimista.

Tabla 90: Periodo de recuperación en escenario pesimista

| Periodo de Recuperación | | | | | | |
|---|--------------|--------------------------------|--------------|-------------|-------------|--------------------|
| Inversión inicial | Flujo año 1 | Flujo año 2 | Flujo año 3 | Flujo año 4 | Flujo año 5 | Sumatoria de flujo |
| \$ 33.000 | \$ 2.190,71 | \$ 3.445,45 | \$ 4.773,16 | \$ 6.177,84 | \$ 7.663,69 | \$ 24.250,85 |
| Diferencia con inversión inicial | \$ 33.000,00 | - | \$ 24.250,85 | | | \$ 8.749,15 |
| Flujo anual año 6 | \$ 9.235,15 | Periodo de recuperación | | | | |
| Flujo mensual año 6 | \$ 769,60 | 5 años y 11 meses | | | | |
| Numero de meses | 11,4 | | | | | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Tabla resumen de escenarios

Tabla 91: Tabla resumen de escenarios

| Tabla resumen de escenarios | | | |
|-----------------------------|---------------------|--------------------|---------------------|
| | Escenario optimista | Escenario esperado | Escenario pesimista |
| VAN | \$ 33.473,90 | \$ 18.766,44 | \$ 1.674,85 |
| TIR | 33% | 26% | 16% |
| PAYBACK | 3 años y 5 meses | 4 años y 4 meses | 5 años y 11 meses |

Elaborado por: Cordero, Salamea

5.1.5 Punto de equilibrio

La estructura de costos fijos y variables, necesaria para el cálculo del punto de equilibrio se presenta a continuación, cabe recalcar que los valores presentados corresponden a los costos y gastos mensuales en los cuales debe incurrir el proyecto para cubrir sus obligaciones y poder realizar sus actividades:

Tabla 92: Estructura de costos fijos y variables

| Costos fijos y costos variables | | |
|-------------------------------------|--------------------|---------------------|
| Detalle | Costo Fijo | Costo variable |
| Costo de bisutería y relojería | | \$ 7.984,75 |
| Sueldos de ventas y administrativos | \$ 2.224,18 | |
| Renta | \$ 500 | |
| Uniformes | \$ 96 | |
| Útiles de oficina | \$ 20 | |
| Servicios básicos | \$ 25 | |
| Gastos de publicidad | \$ 100 | |
| Gastos de depreciación | \$ 83 | |
| Total | \$ 3.048,51 | \$ 7.984,75 |
| Ventas | = | \$ 11.463,13 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Formula:

$$PE = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos variables}}{\text{Ventas}} \right)}$$

$$PE = \frac{3.045.50}{1 - \left(\frac{7984.75}{11.463.13} \right)}$$

$$PE = \$10.046,51$$

Tabla 93: Estructura de punto de equilibrio

| Estructura de punto de equilibrio | | | |
|-----------------------------------|--------------------|--------------------|---------------------|
| Ventas | Costo Variable | Costo Fijo | Costo total |
| \$ 8.000,00 | \$ 5.572,48 | \$ 3.048,51 | \$ 8.620,99 |
| \$ 9.000,00 | \$ 6.269,04 | \$ 3.048,51 | \$ 9.317,55 |
| \$ 10.046,51 | \$ 6.998,00 | \$ 3.048,51 | \$ 10.046,51 |
| \$ 10.000,00 | \$ 6.965,60 | \$ 3.048,51 | \$ 10.014,11 |
| \$ 11.000,00 | \$ 7.662,16 | \$ 3.048,51 | \$ 10.710,67 |
| \$ 11.463,13 | \$ 7.984,75 | \$ 3.048,51 | \$ 11.033,27 |
| \$ 13.000,00 | \$ 9.055,28 | \$ 3.048,51 | \$ 12.103,79 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

En base a la tabla 93, se puede conocer que se necesita vender \$10.046,51 para cubrir los costos totales y empezar a generar ganancias, es decir, que se necesita vender los siguientes valores, correspondientes a joyería y relojería:

Tabla 94: Relación punto de equilibrio y productos

| Punto de equilibrio = | | | \$ 10.046,51 |
|-----------------------|--------------------|--------------------|-------------------------|
| Producto | Ingreso proyectado | % de Participación | Participación monetaria |
| Joyería | \$ 10.000 | 71% | \$ 7.176,08 |
| Relojería | \$ 4.000 | 29% | \$ 2.870,43 |
| TOTAL | \$ 14.000 | 100% | \$ 10.046,51 |

Elaborado por: Cordero, Salamea

A continuación, se presenta la cantidad de productos de joyería que se debe vender al mes para poder cubrir los gastos totales. El porcentaje de participación de joyería y relojería fue obtenido en base a los ingresos proyectados en temporada alta.

Tabla 95: Relación de punto de equilibrio y ventas de joyería

| Ventas de joyería y punto de equilibrio | | | | |
|---|--------------------|-------------------------|-----------------|----------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 7.176 | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Precio promedio | Cantidad |
| Pulseras | 38% | \$ 2.727 | \$ 110 | 25 |
| Aretes | 27% | \$ 1.938 | \$ 80 | 24 |
| Collares | 20% | \$ 1.435 | \$ 95 | 15 |
| Anillos | 15% | \$ 1.076 | \$ 60 | 18 |
| TOTAL | 100% | \$ 7.176 | | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

A continuación, se presenta la cantidad de productos de relojería que se debe vender al mes para poder cubrir los gastos totales.

Tabla 96: Relación de punto de equilibrio y ventas de relojería

| Ventas de relojería y punto de equilibrio | | | | |
|--|---------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------|
| Ventas mensuales proyectadas | | = | \$ 2.870 | |
| Producto | % de Participación | Participación monetaria | Precio promedio | Cantidad |
| Relojes de mujer | 50% | \$ 1.435 | \$ 122,5 | 12 |
| Relojes de hombre | 50% | \$ 1.435 | \$ 135 | 11 |
| TOTAL | 100% | \$ 2.870 | | |

Elaborado por: Cordero, Salamea

Conclusiones del capítulo 5

Por medio del estado de resultados proyectado y la evaluación financiera que se realizó, se puede llegar a la conclusión que la implementación de la isla comercial es factible financieramente, lo cual se puede sustentar a través de las siguientes determinaciones:

- El objetivo de ventas proyectado tanto para bisutería y relojería son muy factibles de alcanzar.
- En el análisis de escenarios, el VAN es positivo y la TIR es superior a la tasa de rendimiento exigida inicialmente, por lo que se debe aceptar el proyecto.
- La cantidad de productos de bisutería y relojería que se debe vender para cubrir los gastos totales (punto de equilibrio), es muy factible de alcanzar, lo cual se puede observar en las tablas 95 y 96.
- A pesar que la inversión es alta (\$33.000), el periodo de recuperación en los 3 escenarios analizados es bajo, situación que incentiva al inversionista.

Capítulo 6: Sector industrial

6.1 Introducción

Para la formulación de estrategias para la implementación de islas multimarca en la ciudad de Cuenca como estrategia de crecimiento para Guillermo Vázquez Joyería, se tomará en cuenta tres áreas administrativas más representativas de la empresa, se realizará un FODA Y FODA cruzado del cual se toman las amenazas y se crean oportunidades, implementando planes políticos y procedimientos para lograr las metas establecidas.

6.2 Análisis estratégico

FODA DE DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA:

Fortalezas:

1. La ubicación de los centros de distribución deben ser geográficamente estratégicos que permitan la facilidad de acceso a los productos en inventario.
2. Tener una red de distribución definida.
3. Personal capacitado y con experiencia para la distribución de la bisutería.
4. Control eficaz de inventarios.

Oportunidades:

1. Aumentar poco a poco la participación en el mercado de cada región.
2. Posibilidad de establecer alianzas estratégicas.
3. Cubrir el mercado local.
4. Acceso a clientes nuevos.

Debilidades:

1. Costos de almacenamiento, debido que las bodegas serán arrendadas.
2. Falta de control y procedimientos definidos.
3. Demora en los procesos de transporte del puerto a la ciudad de Cuenca.
4. No tener un control riguroso en los archivos de entrega.

Amenazas:

1. Demora en los procesos de desaduanización.
2. Daños inesperados en los vehículos que transportan.
3. Daños inesperados en los productos al momento de ser transportados.
4. Asignación deficiente en tiempos de entrega.

ESTRATEGIAS FODA CRUZADO DISTRIBUCIÓN Y LOGÍSTICA:

FO

F1O1: Gracias a nuestros puntos de distribución estratégicos, podemos llegar a más ciudades en un futuro y así implementar mejor la marca en el mercado.

F1O2: Debido a la ubicación estratégica de nuestros puntos de distribución podremos conseguir alianzas estratégicas con marcas internacionales.

F1O3: Por la excelente ubicación de los centros de distribución se facilitan los tiempos para que en un futuro se pueda cubrir el mercado local.

F1O4: La ubicación de los centros de distribución facilita el acceso a clientes nuevos, ya que las islas multimarca se caracterizan por eficiencia en su inventario.

F2O1: Podemos analizar nuevas redes de distribución, con el fin de aumentar en un futuro la cobertura en cada región del país.

F2O2: Tenemos la posibilidad de establecer alianzas con empresas que usen una red de distribución similar a la nuestra.

F2O3: Con una red de distribución definida se puede en un futuro cubrir el mercado local con mayor facilidad.

F2O4: La red de distribución con la que se cuenta permitirá acceder a nuevos clientes.

F3O1: Contar con personal capacitado y con experiencia en transporte y manejo de productos frágiles como es la bisutería, ya que para aumentar la participación en el mercado esta debe estar en condiciones óptimas para ser entregadas al cliente.

F3O2: Contar con personal capacitado en logística y distribución abrirá puertas a alianzas estratégicas con empresas de transporte de productos similares.

F3O3: Para alcanzar una mayor cobertura del mercado local es indispensable que el personal cuente con una correcta capacitación y tenga definido sus labores en el área establecida.

F3O4: Acceder a nuevos clientes dependerá mucho del personal en todas las áreas de la unidad de negocio por lo que es importante que este cuente con la capacitación adecuada para desempeñar su labor.

F4O1: Controlar eficaz y eficientemente el inventario facilitará la apertura de nuevas islas multimarca en la ciudad y próximamente en más regiones del país.

F4O2: Controlar los inventarios con eficacia puede abrir nuevas alianzas estratégicas con nuevos proveedores, creando credibilidad y organización al momento de manejar la mercadería.

F4O3: Controlar permanentemente el inventario facilitará la cobertura del mercado, ya que dependiendo de la temporada la isla multimarca debe tener un stock más alto o bajo.

F4O4: Medir periódicamente el movimiento del inventario ya que este refleja las preferencias del cliente, pudiendo así acceder a nuevos clientes de acuerdo estos parámetros.

FA

F1A1: La ubicación del centro de distribución debe ser geográficamente estratégica ya que si el proceso de desaduanización se demora, no se incurra más tiempo en la llegada de la mercadería a su punto de venta.

F1A2: La ubicación estratégica del centro de distribución es un factor clave ya que en caso de haber una demora en el proceso de desaduanización, no se incurre más tiempo en transportar la mercadería del centro de distribución a la isla multimarca.

F1A3: La ubicación del centro de distribución es céntrica por lo que hay un menor riesgo de que la mercadería se dañe en el camino al punto de venta, ya que las vías están en perfecto estado.

F1A4: Controlar los tiempos de entrega al punto de venta desde el centro de distribución que cuenta con una ubicación estratégica, con diferentes factores como: el clima, el tráfico y la hora en la que se va a transportar la bisutería.

F2A1: Al tener una red de distribución definida, se podría realizar rangos de tiempos que se puede demorar el proceso de desaduanización de mercadería.

F2A2: La red de distribución previamente diseñada ayuda a tener en cuenta riesgos como los daños inesperados en los vehículos que transportan la materia prima, ya sea del puerto a la ciudad de Cuenca o del centro de distribución a la isla multimarca.

F2A3: Al tener una red de distribución se puede minimizar el riesgo de que las piezas lleguen con daños al punto de venta.

F2A4: Controlar los tiempos de entrega de los productos al punto de venta mediante la red de distribución previamente diseñada.

F3A1: Contar con personal capacitado y con experiencia al momento de que los productos lleguen al país agilizarán los procesos de desaduanización.

F3A2: El personal encargado del transporte de los productos debe tener la capacidad de enfrentar problemas como daños en los vehículos.

F3A3: Al contar con personal previamente capacitado en el trato hacia el producto permite minimizar el riesgo de que las piezas lleguen dañadas al punto de venta.

F3A4: Capacitación al personal para minimizar tiempos de entrega.

F4A1: Controlar periódicamente los inventarios para tener un tiempo prudencial para realizar los pedidos a los proveedores extranjeros y así cumplir con los tiempos en el proceso de importación y desaduanización en el país.

F4A2: Al mantener un control eficaz en el inventario cualquier contratiempo con los vehículos de transporte no afectarán, ya que siempre se mantendrá un stock.

F4A3: Mantener un control eficaz del inventario permite medir frecuentemente las piezas que entran al centro de distribución con fallas o daños.

F4A4: Un control eficaz de los inventarios conlleva a una entrega a tiempo de los productos al punto de venta.

DO

D1O1: Al aumentar la participación en el mercado dentro del país se incurre con mayores costos de arriendo de bodegas.

D1O2: Para no incurrir en costos altos de almacenamiento cuando se implementen las islas multimarca en otras ciudades del país se pretende establecer alianzas estratégicas con otras empresas para reducir costos.

D1O3: Con el fin de cubrir el mercado local se debe tener en cuenta costos adicionales como el de arriendo de bodegas en otras ciudades del país.

D1O4: Los costos de arriendo deben estar previstos ya que dependiendo de la aceptación del cliente se pueden implementar más islas en los diferentes centros comerciales de la ciudad y posteriormente del país.

D2O1: Implementar nuevos controles y más rigurosos con el fin de crecer en el futuro y poder abarcar más centros comerciales del país.

D2O2: Controlar rigurosamente cada área de la unidad de negocio con el fin de ser competitivos y atraer a empresas para establecer nuevas alianzas estratégicas.

D2O3: Contar con procedimientos y controles definidos para en un futuro estar listos para cubrir el mercado local.

D2O4: Tener un control definido a cerca de la preferencia de los clientes para en un futuro acceder a nuevos mercados.

D3O1: Al importar las piezas se facilita la entrega de las mismas a cualquier ciudad del país por lo que la participación en el mercado puede ir creciendo poco a poco.

D3O2: Con el fin de agilizar el transporte de la mercadería del puerto a la ciudad de Cuenca podría crearse nuevas alianzas estratégicas con empresas de transporte o logística dentro del país.

D3O3: Monitorear el traslado de la mercadería del puerto a Cuenca para agilizar la llegada y así cubrir al mercado local según la demanda.

D3O4: El acceso a nuevos clientes dependerá de la eficiencia en el transporte de la mercadería a la ciudad, ya que estos exigen puntualidad y control en los procesos.

D4O1: Para aumentar la participación en el mercado es importante llevar un control riguroso de las entregas realizadas a lo largo de cada periodo.

D4O2: Al no contar con un manejo riguroso de los archivos de entregas es necesario trabajar con una empresa que tenga conocimiento del mismo.

D4O3: Llevando un control de los archivos de entrega al final de cada periodo no se podrá saber estadísticas sobre la cobertura del mercado que se tuvo.

D4O4: Controlar rigurosamente los archivos de entrega facilitará realizar un estudio sobre los clientes y sus preferencias.

DA

D1A1: Tener en cuenta que los procesos de desaduanización pueden tener retrasos, por lo que los arriendos de las bodegas pueden ser trimestrales o de acuerdo a la temporada de consumo de los clientes.

D1A2: Prever que las bodegas arrendadas cuenten con parqueo para los vehículos que trasladan las piezas, ya que si uno sufre de algún daño se lo puede mantener ahí.

D1A3: De acuerdo al costo debe ser la amplitud de la bodega ya que esta debe asegurar la conservación de las piezas en buen estado.

D1A4: Cotizar bodegas con espacio adecuado y suficiente para el inventario con el fin de llevar un control de tiempos adecuado y real.

D2A1: Prever en los tiempos de logística algunas demoras en los procesos de desaduanización.

D2A2: Realizar mantenimientos periódicos a los vehículos de transporte de la mercadería para así evitar daños inesperados.

D2A3: Mantener un control y procesos de carga y descarga de las piezas definidas con el fin de evitar daños en estas.

D2A4: Mantener un constante control en los tiempos de entrega de mercadería, desde el momento en el que llegan de país de procedencia hasta el momento que se entrega en la isla multimarca en el centro comercial.

D3A1: Una demora en los procesos de desaduanización de la mercadería atrasará el transporte de esta a la ciudad de Cuenca, por lo que se debe tener un rango de retraso permitido.

D3A2: Una falla en el vehículo que transporta la mercadería hacia Cuenca se puede evitar con el mantenimiento de estos periódicamente.

D3A3: Definir procesos de carga de mercadería en los vehículos con el fin de no causar daño a las piezas.

D3A4: Controlar el tiempo de viaje de las piezas para así evitar retrasos en los tiempos de entrega al punto de venta.

D4A1: Llevar un registro de las entregas internacionales que se ha recibido de acuerdo a los pedidos.

D4A2: Al controlar los archivos de entrega rigurosamente se puede contar también con la información del estado de los vehículos de transporte.

D4A3: Controlar rigurosamente los archivos de entrega se puede tener claro el estado de cada una de las piezas, es decir, se puede detectar en que momento del traslado esta pudo averiarse.

D4A4: Llevar registros más claros de las entregas desde el momento que la mercadería llega al país hasta que es entregada al cliente.

FODA FINANZAS:

Fortalezas:

1. Las tarifas se esperan que sean altamente competitivas.
2. Contar con un equipo financiero especializado que lleve al día cada una de las actividades.
3. Cumplir con todas las obligaciones de manera de estar aptos para créditos futuros.
4. Buena imagen corporativa facilita la negociación de los productos con los proveedores extranjeros.

Oportunidades:

1. Contar con un software de sistema de finanzas y sistemas de registros.
2. Al negociar con países de la unión europea se cuentan con tasas arancelarias más bajas.
3. Posibles cambios gubernamentales que faciliten los procesos de importación y amplíen los cupos de las mismas.
4. Bajos costos de importación de acuerdo al volumen adquirido de productos.

Debilidades:

1. Escasa información financiera para toma de decisiones o proyecciones a futuro.
2. No contar con un plan financiero alternativo.
3. No tener planes de crédito para los clientes.
4. Atrasos con deudas financieras al ser una empresa nueva.

Amenazas:

1. Venta de productos similares a menores costos.
2. Políticas laborales y tributarias.
3. Cambios en la demanda por factores económicos o sociales.
4. Inflación.

ESTRATEGIAS FODA CRUZADO FINANZAS:

FO

F101: Al tener precios altamente competitivos se puede contar con softwares de control de finanzas y un sistema de registros.

F102: Al negociar con países de la Unión Europea se cuentan con tasas arancelarias más bajas por lo que los productos son altamente competitivos por sus tarifas y calidad.

F103: En un futuro se espera que posibles cambios gubernamentales beneficien a las tarifas ya que pueden facilitar los procesos de importación y ampliar los cupos de las mismas.

F104: Al disminuir costos de importación por pesaje las tarifas de los productos pueden reducir y así lograr ser competitivos.

F201: Al contar con un equipo especializado y software de control de finanzas se garantiza llevar al día cada una de las actividades.

F202: Contar con un equipo especializado de finanzas para la negociación con países de la Unión Europea para así contar con aranceles más bajos.

F203: Al tener un equipo de finanzas con experiencia se pueden facilitar ciertos procesos como los de importación y contando con posibles cambios gubernamentales que ayuden a los mismos.

F204: Contar con un equipo especializado que sea capaz de sacar provecho a todos los beneficios en cuanto a la importación.

F301: Contar con un software especializado que nos permita estar al día con las obligaciones para poder ser aptos para créditos futuros.

F302: Estar al día en cada una de las obligaciones financieras para tener una buena imagen corporativa para negociaciones con la Unión Europea.

F303: Cumplir con todas las obligaciones ya que si hay futuros cambios gubernamentales calificar para beneficios en importaciones.

F304: Al cumplir con las obligaciones se puede ser aptos para beneficios en el proceso de importación.

F401: Contar con un software de finanzas que lleve todo al día y un sistema de registros da una buena imagen corporativa para negociaciones futuras.

F402: Al contar con una buena imagen corporativa las negociaciones con países de la Unión Europea pueden ser exitosas en su mayoría.

F403: En caso de haber cambios gubernamentales que faciliten ciertos procesos de importación la imagen corporativa es un beneficio adicional ante el estado.

F4O4: Contar con una imagen corporativa marcada en el mercado ayuda a contar con beneficios como reducción de costos de acuerdo al volumen adquirido.

FA

F1A1: Debido a que contaremos con tarifas altamente competitivas la venta de productos similares a bajos costos no afectarán de manera notable a la isla multimarca.

F1A2: Al tener tarifas competitivas los beneficios de los empleados y las políticas tributarias estarán siempre al día en pagos.

F1A3: Estar siempre a la vanguardia en caso de haber cambios bruscos en la demanda por factores sociales además con las tarifas altamente competitivas el factor económico de la demanda estará también cambiante.

F1A4: Nuestra rentabilidad nos puede ayudar a mantenernos firmes en caso de recesiones económicas.

F2A1: Al contar con un equipo financiero especializado la venta de productos similares a bajos costos no implicará competencia para las islas multimarca.

F2A2: Contar con un equipo financiero especializado que lleve al día cada una de las actividades además que se dedique a cumplir con las políticas labores y tributarias que demanda la ley.

F2A3: Contratar personas especializadas y con experiencia para mantener a la empresa a la vanguardia de cambios económicos o sociales.

F2A4: El equipo de finanzas debe tener proyecciones de ingresos y gastos teniendo siempre en cuenta factores como la inflación.

F3A1: Para contrarrestar la venta de productos similares a bajos costos y como es un nuevo proyecto la isla multimarca deberá tener un stock variado por lo que se debe tener todas las obligaciones al día para así ser aptos para un crédito futuro.

F3A2: Cumplir con todas las políticas tributarias y laborales también aportar para ser aptos a un crédito en caso de necesitarlo en el futuro.

F3A3: En caso de ser necesario un crédito por razones sociales o económicas por cambios en la demanda se debe estar al día con todas las obligaciones.

F3A4: La inflación es un factor que puede influir en que la empresa necesite un crédito para cubrir con gastos imprevistos.

F4A1: La imagen corporativa facilita la negociación con proveedores extranjeros y así tener un mejor portafolio que la competencia que ofrece productos similares a bajos costos.

F4A2: La buena imagen corporativa abarca cumplir con políticas laborales y tributarias, lo que beneficia a la negociación con proveedores extranjeros.

F4A3: Tener un plan de contingencia para enfrentar los cambios de la demanda por factores económicos o sociales aportan a una buena imagen corporativa hacia proveedores extranjeros.

F4A4: Para la negociación con proveedores extranjeros es necesario tener en cuenta factores como la inflación, ya que de esto depende las finanzas de la empresa.

DO

D1O1: Contar con un software financiero para tener un control de los registros y para la toma de decisiones o proyecciones a futuro.

D1O2: Al realizar negociaciones con países de la Unión Europea es necesario contar con información financiera verídica y actualizada.

D1O3: En caso de haber posibles cambios gubernamentales es necesario contar con información financiera para la toma de decisiones.

D1O4: De acuerdo al volumen adquirido de productos se puede obtener bajos costos de importación, por lo que es indispensable contar con información financiera real.

D2O1: Al no contar con un plan financiero alternativo en caso de que existan percances, es indispensable implementar un software que lleve los registros de manera adecuada y ordenada.

D2O2: Al negociar con países de la Unión Europea se debe contar con un plan financiero alternativo, ya que de ellos dependen las tasas arancelarias más bajas.

D2O3: Al haber un futuro cambio gubernamental es necesario contar con un plan alternativo financiero que nos indique posibles cambios en la empresa ya sean negativos o positivos.

D2O4: En caso de que no haber descuentos en los costos de importación por el volumen adquirido de debe contar con un plan alternativo financiero, ya que se altera todos los costos.

D3O1: Al no contar con un plan de crédito para los clientes es necesario implementar un software que indique los clientes potenciales a crédito.

D3O2: Al contar con tasas arancelarias más bajas ya que se tiene negociación con la Unión Europea se puede crear un plan de crédito para los clientes.

D3O3: Al existir cambios gubernamentales que faciliten los procesos de importación se puede implementar crédito a los clientes ya que es más fácil contar siempre con stock en el punto de venta.

D3O4: Al ser bisutería el volumen no es representativo, pero se puede obtener ganancia creando fidelidad en los clientes implementando planes de crédito para su comodidad de pago.

D4O1: Implementar un software financiero que indique la liquidez cada cierto tiempo para no incurrir con atrasos en deudas.

D4O2: Al tener deudas atrasadas por falta de liquidez se pierde credibilidad con los proveedores extranjeros, por lo que se debe llevar un control.

D4O3: De haber cambios gubernamentales que reduzcan costos de importación benefician a la liquidez de la empresa para solventar deudas anteriores.

D4O4: En caso de que se reduzcan los costos de acuerdo al volumen ayuda con la liquidez de la empresa, para no perder clientes por falta de stock y no perder la imagen corporativa por atrasos en deudas.

DA

D1A1: Implementar sistemas financieros que indiquen los precios de la competencia para no vernos afectados y así tomar decisiones a futuro.

D1A2: Basarse en políticas laborales y tributarias para la toma de decisiones o realizar proyecciones a futuro.

D1A3: Contar con la información precisa para la toma de decisiones en cuanto a los cambios de la demanda en factores como lo social y lo económico.

D1A4: Las proyecciones a futuro deben en cuenta factores como la inflación, que está en constante cambio.

D2A1: Para no verse afectado por los bajos costos de los productos similares es indispensable contar con planes alternos financieros para que la empresa no se vea afectada.

D2A2: Implementar planes financieros alternos teniendo en cuenta los cambios constantes de las políticas laborales y tributarias para estar siempre al día con las obligaciones.

D2A3: Es necesario contar con un plan alternativo financiero ya que los cambios tanto económicos como sociales son constantes en la demanda.

D2A4: Contar con un plan financiero alternativo que tenga en cuenta la inflación anual del país.

D3A1: Implementar planes de crédito para los clientes ya que pueden preferir a la competencia que ofrece productos similares a bajos costos.

D3A2: Aplicar ciertas políticas tributarias para créditos con los clientes.

D3A3: Debido al constante cambio de preferencias de los clientes es indispensable contar con un plan de crédito para que estos regresen a la isla multimarca.

D3A4: Contar con un plan de crédito para los clientes siempre teniendo en cuenta la inflación.

D4A1: Al tener deudas atrasadas esto influye en el stock por lo que la competencia tiene una ventaja.

D4A2: Tener en cuenta las políticas laborales y tributarias antes de tomar decisiones de contraer una deuda.

D4A3: Satisfacer los cambios de la demanda implica contraer una deuda, para esto se debe tener en cuenta estados financieros y la liquidez de la empresa.

D4A4: La inflación puede ser un factor notable en los atrasos de deudas por la falta de liquidez.

FODA MARKETING Y VENTAS:

Fortalezas:

1. Crear un deseo y necesidad en el consumidor.
2. Adaptarse a los hábitos y cambios de preferencias de los clientes.
3. Exclusividad y diferenciación en los productos.
4. Brindar una excelente atención al cliente.

Oportunidades:

1. Expectativa de crecimiento favorable.
2. Ingreso a nuevos segmentos.

3. Alto consumo por productos novedosos.
4. Segmento de mercado prometedor.

Debilidades:

1. Por el momento no se cuenta con posicionamiento en páginas web ni publicidad.
2. La isla multimarca es un nuevo concepto de empresa en el mercado local.
3. Inadecuado seguimiento en la opinión del consumidor.
4. Parte del segmento de mercado no cuenta con redes sociales.

Amenazas:

1. Competencia establecida en el mercado local.
2. Entrada de nuevos competidores.
3. Hábitos del mercado muy centrados a lo conocido.
4. Posibles acuerdos comerciales que faciliten la entrada de nuevos competidores.

ESTRATEGIAS FODA CRUZADO MARKETING Y VENTAS:

FO

F101: Al ofrecer productos de belleza se crea un deseo y necesidad en el consumidor por lo que la expectativa de crecimiento de la isla multimarca en más centros comerciales de la ciudad es muy favorable.

F102: Al crear un deseo y necesidad en el consumidor mediante el marketing de boca o boca se puede llegar a nuevos segmentos.

F103: Cada una de las piezas de la isla multimarca ofrece moda y estatus al consumidor por lo que se obtiene una gran aceptación en el mercado.

F104: Al estar dirigidos a un segmento medio de la ciudad de Cuenca es más fácil crear una necesidad de compra, ya que estas personas tienen ingresos entre \$350 y \$500.

F201: Adaptarse a los cambios y hábitos del consumidor es una manera de crecer en el mercado, por lo que las islas multimarca ofrecen un variado portafolio.

F202: Al adaptarse a los cambios de gustos y preferencias de los consumidores se facilita la entrada a nuevos segmentos.

F2O3: Ya que el comportamiento del consumidor está en constante cambio debido a factores sociales y económicos la isla multimarca es una excelente opción para satisfacer la necesidad del mismo, ya que cuenta con una gran variedad de bisutería.

F2O4: El segmento al que está dirigido este proyecto está en constante cambio en cuanto a hábitos y preferencias, por lo que la isla siempre debe contar con stock variado.

F3O1: Al ser productos importados y exclusivos la expectativa de crecimiento es alta, ya que los consumidores prefieren piezas únicas.

F3O2: Debido a la exclusividad y diferenciación en los productos el ingreso a nuevos segmentos se hace mañas fácil.

F3O3: Se tiene una gran acogida debido a la exclusividad que caracteriza a la isla multimarca y a la empresa en sí.

F3O4: El segmento al que está dirigida la isla multimarca se caracteriza por preferir productos exclusivos y diferentes a un precio moderado.

F4O1: La atención al cliente es importante para el crecimiento de la empresa, por lo que se capacitará al personal de la isla para brindar un servicio excelente.

F4O2: El cliente vuelve a un lugar donde lo trataron bien y así recomienda, no solo por la exclusividad y calidad sino por la atención al cliente.

F4O3: La actitud de los vendedores influye también en crear la necesidad de compra en el consumidor, además de que se ofrecen productos de calidad y únicos.

F4O4: Al segmento al que está dirigido el proyecto está confirmado por personas que exigen un buen trato y además conocimientos sobre cada una de las piezas.

FA

F1A1: Al tener competencia establecida en el mercado local es indispensable que se use todas las herramientas de marketing para crear un deseo y necesidad de compra en el consumidor.

F1A2: Al ser un mercado con fácil acceso se debe implementar estrategias de marketing que atraiga a los consumidores y cree una necesidad de compra por cada una de las piezas que se ofrecen en la isla multimarca.

F1A3: El consumidor cuencano está acostumbrado a lo común y tiene miedo de adquirir cosas nuevas, en la isla multimarca e ofrecen productos en su mayoría europeos que están ligados con la vanguardia.

F1A4: Crear acuerdos con posibles competidores para dirigirse a un segmento diferente u ofrecer productos similares de marcas diferentes.

F2A1: Sobresalir entre la competencia implica adaptarse rápidamente a los cambios de hábitos y preferencias del consumidor.

F2A2: Al ser un proyecto nuevo estamos a la par con los nuevos competidores que también quieren entrar al mercado, por lo que se debe realizar un estudio de marketing riguroso para tener claras las preferencias y hábitos del consumidor.

F2A3: El mercado local es muy cerrado a los cambios, pero la isla multimarca se caracteriza por moda y exclusividad siempre adaptada a los hábitos del segmento.

F2A4: Acuerdos que faciliten la entrada de nuevos competidores es un riesgo que la unidad de negocio debe prever antes de importar productos.

F3A1: Al ser un nuevo proyecto se pueden importar piezas exclusivas para diferenciarse de la competencia.

F3A2: La entrada de nuevos competidores es un riesgo pero la empresa está asegurada con sus piezas exclusivas y diferentes además de contar con la calidad y garantía extranjera.

F3A3: Al dirigirse a un segmento al cual le gusta lucir exclusivo y diferente no se corre el riesgo de crear duda en el consumidor.

F3A4: Contar con acuerdos para nuevos consumidores que cada uno ofrezca diferentes marcas a sus clientes, así se reduce la competencia directa.

F4A1: Existe competencia en el mercado local pero crear diferenciación depende de la capacitación a los vendedores para ofrecer una atención excelente al cliente.

F4A2: La entrada de nuevos competidores es un riesgo constante pero la isla multimarca cuenta con personal capacitado para todos los procesos.

F4A3: Ya que existen hábitos del mercado local muy centrado la atención al cliente es importante para poder ofrecer los productos.

F4A4: La atención al cliente es fundamental para que estos nos prefieran dentro de todos los posibles competidores.

DO

D1O1: Al ser un nuevo proyecto no se cuenta con una página web que muestre el portafolio, pero en la actualidad es importante ya que las ventas en línea son muy comunes.

D1O2: Para ingresar a nuevos segmentos es indispensable contar con una página web, ya que todo segmento está en línea.

D1O3: Al ser productos novedosos de nuevas marcas en la ciudad, es muy importante la publicidad.

D1O4: El segmento al que está dirigida la isla multimarca tiene acceso a página web y publicidad en línea por lo que es muy importante implementar esto en la empresa.

D2O1: Al ser un nuevo concepto de bisutería en el mercado local es muy alta la expectativa de crecimiento.

D2O2: Al ser un nuevo concepto y ofrecer bisutería de calidad a precios asequibles la entrada a nuevos segmentos es un proyecto a mediano plazo.

D2O3: La isla multimarca se caracteriza por ofrecer productos novedosos y nuevos en la ciudad, por lo que hay que implementar estrategias de marketing en línea.

D2O4: El segmento al que está dirigida la isla multimarca está dispuesto a aceptar productos nuevos y novedosos.

D3O1: Para tener un crecimiento favorable en el mercado es necesario que la opinión del consumidor sea tomada en cuenta, realizar encuestas para medir la satisfacción del cliente en cuanto a servicio, calidad y precios.

D3O2: Saber la opinión del consumidor es importante si se quiere expandir el segmento al que está dirigido.

D3O3: Al ofrecer productos novedosos es muy importante realizar un seguimiento de la opinión y satisfacción del cliente.

D3O4: Al ser un segmento grande al que va dirigido la isla multimarca es importante realizar un seguimiento a la satisfacción del cliente al momento de adquirir uno de las piezas.

D4O1: Debido a que cierta parte del segmento al que está dirigida la isla multimarca no cuenta con redes sociales, la publicidad en el centro comercial, radio o tv es muy importante para así abarcar todo el mercado.

D4O2: Para ingresar a nuevos segmentos se debe tener en cuenta ciertas personas que no cuentan con redes sociales o acceso a internet, por lo que hay que aplicar publicidad en radio o tv.

D4O3: Al ser productos novedosos y nuevos está dirigido a personas que cuentan con redes sociales ya que en su mayoría son jóvenes que quieren estar a la vanguardia.

D4O4: Las personas que no cuentan con redes sociales pero si frecuentan centros comerciales de la ciudad pueden ser nuevos clientes potenciales.

DA

D1A1: Ya que existe competencia establecida en el mercado local es muy necesario crear una página web e implementar publicidad masiva.

D1A2: La entrada de nuevos competidores es una amenaza ya que estos pueden ingresar con página web establecida y publicidad masiva.

D1A3: Debido a que los hábitos de consumo de la ciudad de Cuenca son muy centrados es importante hacer conocer la isla mediante la web y publicidad.

D1A4: Al existir acuerdos de entrada de nuevos competidores es importante que el mercado ya conozca la isla multimarca por todos los medios, tv, radio e internet.

D2A1: Al existir competencia establecida en el mercado local la isla multimarca se enfoca a ofrecer productos novedosos.

D2A2: La entrada de nuevos competidores se contrarresta con el nuevo concepto de isla multimarca ya que esta ofrece nuevas marcas en la ciudad.

D2A3: Ya que el mercado local tiene hábitos de consumo muy centrados es importante crear una campaña de marketing que muestre el nuevo concepto de bisutería que se ofrece la isla multimarca sin salirse del lineamiento del concepto cuencano.

D2A4: Al ser un nuevo concepto de empresa y con marcas extranjeras exclusivas la entrada de nuevos competidores es un riesgo que no afectaría en su totalidad a la isla multimarca.

D3A1: La competencia puede tener una ventaja al saber el comportamiento y satisfacción de sus clientes debido a su experiencia, por lo que es necesario que en la isla se tome en cuenta la satisfacción del cliente, midiendo esta mediante encuestas.

D3A2: La entrada de nuevos competidores puede ser un riesgo ya que pudieron realizar un análisis más exhaustivo del comportamiento de consumidor antes de abrir sus locales, por lo que antes de abrir la isla se debe conocer con claridad lo que el cliente necesita o desearía.

D3A3: Para realizar pedidos se debe antes conocer la opinión del cliente a las piezas ofrecidas y/o adquiridas para tener un stock que tenga acogida.

D3A4: Los acuerdos comerciales para facilitar la entrada de nuevos competidores es una amenaza ya que estos estudian a profundidad previamente antes de implementar sus negocios en el mercado.

D4A1: Ya que parte del mercado no cuenta con redes sociales es indispensable que se realice campañas de marketing frecuentes para estar arriba de la competencia.

D4A2: La entrada de nuevos competidores tiene claro las debilidades de su segmento por lo que las campañas de marketing no solo deben ser en redes sociales o página web.

D4A3: Debido a que los hábitos de mercado están centrados a lo conocido y parte del segmento no cuenta con redes sociales es necesario un marketing masivo que muestre cada fortaleza de las piezas y ofrezca productos nuevos en la ciudad.

D4A4: Los acuerdos comerciales pueden facilitar la entrada de nuevos competidores pero se la isla multimarca está amparada por una empresa reconocida en la sociedad y que se caracteriza por ofrecer productos de calidad y exclusivos.

6.3 Formulación de estrategias de crecimiento

ESTRATEGIAS DE LOGÍSTICA Y DISTRIBUCIÓN

Responsable y control de su ejecución: Jefe de Logística

Presupuesto para su ejecución: \$20000 anuales, los cuales \$14.990 se utilizará en la compra de un vehículo apto para el transporte de la mercadería y los \$5010 para capacitación del personal, mejora de bodegas, etc.

| |
|---|
| Objetivo: Mantener un control de inventarios a través de archivos de entrega. |
| Políticas: <ul style="list-style-type: none">• Control en las bodegas.• Reclutamiento de un Ingeniero de la Producción y Operaciones.• Organización en los archivos de entrega. |
| Estrategia: Controlar tiempos en procesos de importación y desaduanización. |
| Procedimiento: Contar con personal idóneo para que controle los siguientes movimientos de la bisutería: <ul style="list-style-type: none">• La mercadería llega al país.• La mercadería se traslada del puerto a la ciudad de Cuenca.• La mercadería es entregada a la isla multimarca en el centro comercial. |
| Estrategia: Contar con un centro de distribución una ubicación estratégica. |
| Procedimiento: Al contar con una parte del centro de distribución de GVJ, los procesos de entrega son más ágiles y la mercadería no sufre daños significativos. |
| Estrategia: Llevar un control riguroso de las entregas realizadas a lo largo de cada periodo. |
| Procedimiento: Para llevar un mejor control de las entregas es necesario implementar: <ul style="list-style-type: none">• Personal capacitado (bodeguero) que lleve los registros.• Implementar tiempos en cada entrega.• Llevar tarjetas de registros por proveedor. |
| Estrategia: Controlar el estado de cada una de las piezas que llega a la bodega. |

Procedimiento: Llevar un registro de cada una de las piezas desde el momento en el que llegan al País hasta que son entregadas a la isla multimarca, con el fin de detectar en que momento del traslado esta pudo averiarse.

Estrategia: Mantener un control fijo en el puerto.

Procedimiento:

- Contar con personal que solo lleve un control en el puerto, para mantener los registros de entrega internacionales al día.
- El personal encargado de registro internacionales es indispensable que tenga flexibilidad de viaje y de horario.
- El personal debe diferenciar los pedidos realizados a la mercadería que arribó.

Estrategia: Cubrir el mercado local y conocer los gustos y preferencias de este.

Procedimiento:

- Personal que este capacitado para conocer las preferencias del mercado actual.
- Llevar al día los archivos de entrega.
- Basandose en los archivos de entrega realizar estadísticas para conocer la cobertura del mercado.

Objetivo: Reducir tiempos en el proceso de traslado mercadería.

Políticas:

- Contratar personal con licencia tipo B.
- Contar con vehículos desde el año 2011 en adelante.
- Reclutamiento a personal con disponibilidad de viaje.

Estrategia: Realizar mantenimientos consecutivos a los vehiculos que transportan la bisutería.

Procedimiento: Designar tareas alternas a los choferes de los vehiculos, como por ejemplo:

- Mantenimiento mensual de los vehiculos de carga.

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Matriculación y revisión vehicular obligatoria anual. • Chequeos de llantas de los vehiculos. |
| <p>Estrategia: Fijar horas de envío de mercadería al centro comercial.</p> |
| <p>Procedimiento: Se debe tener un horario de entregas de mercadería a la isla multimarca en el centro comercial, ya que hay diferentes factores que pueden retrasar la entrega, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tráfico. • Clima • Vías cerradas. |
| <p>Estrategia: Diseñar una red de distribución con tiempos que cubran daños.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asignación de tiempos de entrega. • Contratar personal de bodega capacitado para cubrir errores en un menor tiempo. • Contar con recursos para facilitar y agilizar la entrega. |
| <p>Estrategia: Asegurar los vehículos de transporte de mercadería.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar servicio de grúas en caso de daños de los vehículos. • Servicio de mecánica en caso de siniestros. • Protección de los vehículos en caso de robo del mismo o de la mercaría. |
| <p>Estrategia: Monitoreo de la mercadería al momento del traslado.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar un sistema de monitoreo de los vehículos para el momento del trslado del puerto a Cuenca. • Acoplar los vehículos para la correcta organización de las piezas para que no sufran daños. |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un supervisor en el puerto y otro en el centro de distribución de Cuenca. |
| <p>Estrategia: Monitorear el proceso correcto de importación.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener registros de la mercadería desde le momento que se realiza el pedido hasta que llega al puerto. • Verificar el estado en el que llega la mercadería. • Realizar devoluciones a tiempo. |

| |
|--|
| <p>Objetivo: Aumentar a mediano plazo la participación en el mercado de cada región del País.</p> |
| <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento personal capacitado en redes de distribución y logística. • Analisis trimestrales de la participación que se tiene en el mercado local. • Control eficaz de inventarios. |
| <p>Estrategia: Analizar nuevas redes de distribución, con el fin de aumentar en un futuro la cobertura en cada región.</p> |
| <p>Procedimiento: Se puede contratar personal idoneo que realice estudios de mercado para medir la aceptación en las ciudades mas importantes del país, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Quito • Machala • Guayaquil |
| <p>Estrategia: Al ser importadores se facilita la entrega de los productos a cualquier ciudad del país, por lo que la participación en el mercado nacional puede crecer notoriamente.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el numero de vehiculos para el transporte de mercadería que salgan del puerto a diferentes ciudades del País. • Realizar un horarios de distribución de vehículos para cada ciudad. |
| <p>Estrategia: En cada ciudad a la que se dirigirá a mediano plazo contará con una bodega de almacenamiento.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar un estudio previo para conocer el coste-beneficio de incurrir con |

| |
|--|
| <p>gastos en arriendo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar la localidad de la bodega de acuerdo al centro comercial donde está ubicada la isla multimarca. • Contar con personal apto para el control de bodegas en las diferentes ciudades donde se vayan a implementar las islas. |
| <p>Estrategia: Contar con personal calificado en todas las áreas de la unidad de negocio.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitar al personal en el área financiera para contar con balances al día y proyecciones que ayuden en la toma de decisiones. • Contratar personal idoneo para el manejo de las piezas ya sea en el transporte de ella o en el momento de venderla. • Reclutar personal capacitado para campañas de marketing que puedan abrir la isla multimarca a nuevos mercados del País. |
| <p>Estrategia: Aumentar a futuro el número de vehículos para transportar las piezas.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con el financiamiento adecuado para la compra de nuevos vehículos para abarcar el mercado nacional. • Realizar un préstamo para financiar la compra de vehículos. |
| <p>Estrategia: Mantener un control riguroso del inventario para proyecciones a futuro.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Control estricto del inventario en bodega. • Trimestralmente analizar estadísticamente el movimiento del inventario, para facilitar la toma de decisiones a futuro. • Personal calificado para llevar un correcto orden y control de las bodegas. |

| |
|---|
| <p>Objetivo: Minimizar posibles daños por almacenaje inadecuado.</p> |
| <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal apto para la clasificación y organización de bodegas. • Medir las condiciones de la bodega sean las optimas. • Aprovechamiento al maximo del espacio fisico. |
| <p>Estrategia: Contar con bodegas con espacio adecuado y suficiente para almacenar el stock.</p> |
| <p>Procedimiento: Realizar un analisis comparativo de varias bodegas en la ciudad y escoger la mejor opción.</p> |

| |
|---|
| Estrategia: Adecuación de la bodega para almacenar bisutería. |
| <p>Procedimiento: Ordenar y clasificar la mercadería mediante estantes según el artículo, es decir por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brazaletes. • Aretes. • Collares. • Anillos. • Relojes de mujer y de hombre. |
| Estrategia: Control de seguridad en las bodegas. |
| <p>Procedimiento: Mantener un control constante de las bodegas implementando sistemas de seguridad, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alarmas. • Personal de seguridad. • Cercas eléctricas. |
| Estrategia: Contar con empaques de almacenamiento adecuadas para que las piezas no tengan daños. |
| <p>Procedimiento: Para almacenar en bodega las piezas deben contar con un correcto empaque, para este se necesita:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cada uno de los anillos o aretes deben contar con un forro de tejido o una envoltura de paño, que las proteja de raspones o rozaduras. • Para los collares y manillas es necesario mantener cada una en su caja cubierta con forro de paño o gamuza, así se evitrá que estas se oxiden. • Cada reloj en su caja propia de la marca. |
| Estrategia: Verificar constantemente la seguridad en los vehículos. |
| <p>Procedimiento: Con el fin de minimizar los daños en los productos se debe realizar un constante mantenimiento del vehículo, ya que este puede tener fallas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ingreso de agua por lluvia. • Humedad. • Falta de limpieza. • Estar expuestas a químicos. |
| Estrategia: Mantener las bodegas en estado óptimo. |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar personal de limpieza para las bodegas. • Cada tres meses realizar mantenimiento a la estantería. • Una vez al año realizar procesos de impermeabilización. |

| |
|---|
| Objetivo: Evitar que se dupliquen las tareas y el mal manejo de recursos. |
| Políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con una persona capacitada para reclutar y seleccionar. • Convocar candidatos solo cuando existan vacantes. • Definir estrictamente la actividad de cada colaborador. |
| Estrategia: Definir cuidadosamente las áreas de trabajo del personal. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Reclutar y seleccionar al personal para puestos específicos, es decir vacantes establecidas. • Definir a cada colaborador una tarea específica. • Contar con una base de datos que facilite la búsqueda del candidato idóneo para el puesto. |
| Estrategia: Contar con recursos asignados para cada área de trabajo. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Entregar a cada colaborador los materiales necesarios para realizar su trabajo. • Llevar un control de todos los artículos necesarios para un correcto desempeño, tales como: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Útiles de oficina. ❖ Muebles y encerados. ❖ Equipos de computación. |
| Estrategia: En cada área de la unidad de negocio se debe implementar metas con un tiempo establecido. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Trimestralmente reunir a cada jefe de área y analizar el cumplimiento de metas. • Incentivar al personal para que las metas establecidas se cumplan con cabalidad. |
| Estrategia: Incentivar al personal a que disminuya el uso de papel, con una campaña interna de reciclaje. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Concursos de reciclaje semestrales por áreas. • Reducir el uso de papel cuando no sea necesario. • Cada área tiene un límite permitido de provisión de papel y carpetas. |
| Estrategia: Reducir costos en servicios básicos. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar el uso de equipos de oficina solo en caso de ser necesario. |

- Reemplazar focos incandescentes por focos ahorradores.
- Minimizar el uso de agua al momento de limpiar las bodegas.

Estrategia: Crear un sistema de reporte de tareas.

Procedimiento:

- Al final del día enviar un reporte de las tareas realizadas al supervisor.
- En caso de duplicar las tareas se activara un mensaje de rebote.
- Al final del día reportar los pendientes.

ESTRATEGIAS DE FINANZAS

Responsable y control de su ejecución: Gerente Administrativo Financiero

Presupuesto para su ejecución: \$2000 para la implementación del software y \$500 para capacitación del personal.

| |
|--|
| Objetivo: Contar con productos altamente competitivos por precio y calidad. |
| Políticas: <ul style="list-style-type: none">• Analisis periodico del comportamiento de la demanda.• Importar bisuteria de calidad y con garantías.• Contratar personal idoneo para negociaciones. |
| Estrategia: Ofrecer piezas exclusivas y con garantías de marca. |
| Procedimiento: Al realizar la negociación con los proveedores extranjeros se debe verificar que cada una de las piezas cuente con garantía, además tratar de evitar que en la ciudad se comercialicen productos de la misma marca. |
| Estrategia: Estar siempre a la vanguardia en caso de presentarse cambios en la demanda por factores sociales o economicos. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none">• Realizar estudios por temporada del comportamiento de la demanda.• Contar siempre con stock en la isla multimarca. |
| Estrategia: Mantener un stock de productos de marcas europeas. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none">• Negociar con marcas europeas de bisutería de calidad.• Contar con un Licenciado en Comercio Exterior.• Cumplir con que los productos tengan garantías europeas. |
| Estrategia: Ajustar los precios para que sean asequibles sin disminuir la calidad. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none">• Importar productos a precios razonables.• Estar a la par en precios con la competencia.• Escoger cautelosamente a los proveedores, que garanticen calidad a un menor precio. |
| Estrategia: Crear barreras de entrada para posibles nuevos competidores. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none">• Crear acuerdos a largo plazo con los proveedores.• Obtener la distribución exclusiva de ciertas marcas.• Mantener una buena imagen corporativa que fidelice a los clientes. |

| |
|--|
| Estrategia: Estar alerta de los puntos debiles de la competencia. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar las debilidades para convertirlas en fortalezas en pro de la empresa. • Detectar en que elementos se puede diferenciar de la competencia. • Visitar y observar la competencia para identificar puntos debiles, tales como: <ul style="list-style-type: none"> ❖ Flujo de clientes. ❖ Precios. ❖ Marcas. ❖ Horarios de atención. |

| |
|---|
| Objetivo: Aumentar el nivel de importación y por ende las ventas. |
| Políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Exigir un nivel minimo de mercadería. • Cumplir con las clausulas previstas en los contratos. • Atenerse a los precios previamente negociados. |
| Estrategia: Adquirir productos a menores precios pero de marca y calidad. |
| Procedimiento: Negociar con empresas localizadas en la Unión Europea, ya que cuentan con menor carga arancelaria. |
| Estrategia: Crear covenios con marcas europeas reconocidas para tener exclusividad en la distribución en el país. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Mantener una buena imagen corporativa a nivel internacional. • Presentar a los proveedores pronosticos de venta que afiancen su decision de exclusividad. |
| Estrategia: Aumentar el nivel de importación de acuerdo a las ventas. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Tener un control de las ventas para así tomar decisiones a futuro. • Estudio de mercado para conocer el comportamiento del mismo. • Personal que agilite los procesos de importación de mercadería. |
| Estrategia: Establecer metas de ventas. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Llevar un registro delas metas que se cumplen semanalmente. • El jefe de ventas debe realizar un control mensual de los registros de ventas. • Incentivar a los vendedores para el cumplimiento de objetivos. |
| Estrategia: Incrementar el presupuesto para publicidad. |

Procedimiento:

- Contar con la liquidez necesaria para destinar dinero a campañas publicitarias.
- Contar con reservas que cubran gastos de publicidad en caso de un mal ejercicio.

Estrategia: Contar con un cupo de importación extenso.**Procedimiento:**

- Cumplir a tiempo con las obligaciones tributarias de manera que no limiten el cupo de importación.
- Declaración real y transparente de los productos importados.

| |
|---|
| <p>Objetivo: Llevar un control de la información financiera de la empresa para la toma de decisiones.</p> |
| <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones basadas en ratios financieros. • Contratar al personal idoneo para estructurar correctamente la información financiera. • Analisis periodicos de ingresos y gastos. |
| <p>Estrategia: Contar con un software especializado que permita estar al día en cuanto a ingresos y gastos.</p> |
| <p>Procedimiento: El encargado de esta actividad (auxiliar contable) debe realizar las siguientes funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estar capacitado para el manejo del software. • Estar al día en informacion de stock, ventas y compras. • Presentar a la directiva resúmenes mensuales de cada movimiento dentro de la empresa. |
| <p>Estrategia: Tener un plan de contingencia para enfrentar cambios en la demanda por factores economicos o sociales.</p> |
| <p>Procedimiento: Realizar un plan financiero alterno que contenga un escenario pesimista y otro optimista, con el fin de no afectar a las actividades financieras en caso de que la demanda tenga cambios en los hábitos de consumo.</p> |
| <p>Estrategia: Mantener un control en cada una de las actividades (compras y ventas).</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Plantear al inicio de la actividad metas y objetivos. • Aplicar acciones para cumplirlos. • Monitorear cada una de las acciones propuestas. |
| <p>Estrategia: Verificar el cumplimiento del plan de negocio establecido.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los resultados reales de la empresa. • Identificar los errores con anterioridad para realizar ajustes a tiempo. • Estar alerta a cambios imprevistos. |
| <p>Estrategia: Detectar áreas de mejora.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificar errores en todos los procesos financieros para mejorarlos en caso de ser posible. • Aplicar sistemas de mejora a todos los procesos, no solo a los que lo requieran. |

| |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Incentivar a los trabajadores para que se desempeñen a su 100%. |
| Estrategia: Mantener la información financiera actualizada y transparente. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con auditores internos. • Mantener al día la información en el software. • Evitar posibles alteraciones en los estados financieros por parte del área contable. |

| |
|---|
| Objetivo: Estar aptos para obtener un crédito a futuro. |
| Políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Estar al día en pagos a proveedores y empleados. • Llevar un registro mensual de la liquidez de la empresa. • Contar con una cuenta bancaria en movimiento. • Contar con un buró crediticio apto para futuros prestamos. |
| Estrategia: Contar con un software financiero que lleve en orden, tanto egresos como ingresos. |
| Procedimiento: Implementar un software especializado para llevar al día los movimientos de la empresa y así contar con la liquidez real para la toma de decisiones. |
| Estrategia: Cumplir requisitos necesarios para ser sujeto a crédito. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Cumplir a cabalidad las cuentas por pagar. • Los roles de pago a trabajadores deben ser a la fecha. • no haber inclumplido con créditos pasados. |
| Estrategia: Analizar los beneficios que cada institución financiera ofrece. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar la mejor tasa de interés. • Comparar cuotas y plazos mas convenientes de acuerdo a la liquidez de la empresa. |
| Estrategia: Mantener una buena imagen financiera. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Estar inscrito en el registro mercantil. • Llevar al día el ejercicio económico del último periodo. • Declaraciones al día. |

| |
|--|
| Objetivo: Capacitación al personal en uso de software y recursos financieros. |
| Políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones obligatorias. • Contar con el presupuestos. • Evaluar conocimientos al personal. |
| Estrategia: Convenios con la cámara de comercio para capacitaciones al personal. |
| Procedimiento: Afiliarse a la cámara de comercio para contar con capacitaciones que permitan al personal estar al día de la situación económica y tributaria del país. |
| Estrategia: Capacitar al personal para el uso del software. |
| Procedimiento: Al implementar un software el personal debe estar apto para su uso diario, en caso de reclutar nuevo se le debe capacitar con anticipación, para que así conozcan todos los beneficios que este puede brindar para facilitar el ingreso y presentación de datos. |
| Estrategia: Convenio con la Cámara de Comercio Ecuatoriana-Americana (AMCHAM). |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Afiliarse a la institución para acceder a los beneficios. • Asistir a las capacitaciones que presenten. • Aceptar a los pasantes que la cámara asigna. |
| Estrategia: Enviar al personal a capacitaciones y ferias internacionales. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Se escoge al trabajador que mejor se desempeñe para asistir a capacitaciones internacionales. • Alianzas estratégicas con empresas de renombre. |

ESTRATEGIAS DE MARKETING Y VENTAS

Responsable y control de su ejecución: Gerente de Ventas y Mercadeo

Presupuesto para su ejecución: \$700 cada mes.

| |
|---|
| Objetivo: Expectativa de crecimiento alta de la isla multimarca, pocisionarse en el mercado. |
| Políticas: <ul style="list-style-type: none">• Certificaciones de garantía de cada pieza.• Contar con marcas reconocidas mundialmente.• Reclutar Ingenieros/Licenciados en Marketing. |
| Estrategia: Crear necesidad de compra por los productos de la isla multimarca en el consumidor. |
| Procedimiento: Al ofrecer productos de belleza se crea un deseo o necesidad de compra en el consumidor, este aumenta por el marketing de boca a boca ya que el cliente cuenta su experiencia con la bisuteria y relojería. |
| Estrategia: Ofrecer productos importados y exclusivos. |
| Procedimiento: El segmento al que se dirige la isla multimarca esta conformado por personas que ademas de tener un poder adquisitivo medio, les gusta adquirir productos que esten a la vanguardia, con precios asequibles y sobre todo de calidad. |
| Estrategia: Adaptarse a los hábitos y cambios de preferencias de los clientes. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none">• Contar siempre con un portafolio variado y amplio.• Estar primeros en vanguardia frente a la competencia.• Realizar estudios de mercado que identifiquen cambios en la demanda. |
| Estrategia: Mantener un constante seguimiento en cuanto a la opinión del consumidor sobre los productos que se ofrecen en la isla multimarca. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none">• Implmentar botones de satisfacción al momento que el cliente realiza la compra.• Mantener un seguimiento/servicio post-venta.• Encuestas en línea a clientes. |
| Estrategia: Persuadir al mercado local ya que este es muy cerrado a cambios. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none">• Campañas de marketing que hagan conocer mas a cada uno de los productos.• Realizar promociones que combinen el estilo cuencano con el de los |

| |
|--|
| <p>productos de la isla multimarca.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con personal en la isla multimarca que tenga poder de convencimiento. |
| <p>Estrategia: Estar presente en cada una de las redes sociales.</p> |
| <p>Procedimiento: Contar con perfiles en cada una de las redes sociales mas utilizadas por la población, donde se pueda publicar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descuentos. • Promociones. • Beneficios por fechas especiales. • Horarios de atención. |

| |
|---|
| <p>Objetivo: Contar con vendedores capacitados y que brinden una buena atención al cliente.</p> |
| <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacitaciones obligatorias. • Contar con el presupuestos. • Contratar personal con experiencia en ventas. |
| <p>Estrategia: Capacitaciones a los vendedores sobre los productos que se ofrecen.</p> |
| <p>Procedimiento: Un vendedor debe ser capaz de conocer características de cada producto como son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Precio. • País de origen. • Garantía. • Material. |
| <p>Estrategia: Personal idoneo para tratar con el cliente.</p> |
| <p>Procedimiento: Reclutar al personal adecuado para que tenga contacto con los clientes ya que de este depende gran parte de la venta, el personal debe contar con características como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presencia. • Poder de convencimiento. • Paciencia. • Autocontrol. • Habilidades comunicativas. |
| <p>Estrategia: Abarcar gran porcentaje del mercado por la experiencia brindada.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contratar vendedores que tengan la capacidad de persuadir al cliente y crear |

| |
|--|
| <p>una necesidad de compra.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crear fidelidad en el cliente. |
| <p>Estrategia: Incentivar al personal para que brinden una mejor atención.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Como empleador cumplir con todos los beneficios de ley. • Realizar a tiempo la paga de sueldos. • Incentivar con premios de acuerdo a metas. |
| <p>Estrategia: Premiar el buen desempeño de los trabajadores.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar evaluaciones de desempeño al personal. • Identificar las competencias de cada trabajador. • Pagar comision en relacion al desempeño. |

| |
|---|
| <p>Objetivo: Contar con una ventaja competitiva en el mercado de la ciudad de Cuenca.</p> |
| <p>Políticas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer los cambios del mercado. • Personal idoneo para realizar investigaciones de mercado. • Proveedores extranjeros. • Relación costo-beneficio equitativa. |
| <p>Estrategia: Conocer con claridad el mercado cuencano, sus preferencias y habitos de consumo.</p> |
| <p>Procedimiento: Aplicar herramientas de investigacion de mercado, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Encuestas. • Cliente oculto. |
| <p>Estrategia: Ofrecer bisuteria de marcas que no existen en el mercado local.</p> |
| <p>Procedimiento: Negociar con países europeos garantiza calidad y exclusividad, ademas de moda en cada una de las piezas, sin salirse de los rangos de precios establecidos dentro de la empresa, marcas que no estan presentes en la competencia directa.</p> |
| <p>Estrategia: Diseño innovador de la isla multimarca.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contrato previo con un Diseñador de Interiores/Objetos. • Aplicar iluminación novedosa en la isla multimarca. • Colores sobrios pero llamativos a la vista del cliente. • Distribución estratégica de las piezas. |

| |
|---|
| Estrategia: Crear nuevos accesos a los productos para que el cliente tenga conocimiento masivo de los mismos. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Crear una página web que contenga todo el portafolio de productos. • Estar en redes sociales. • Publicidad en radios o canales locales. |
| Estrategia: Ampliar horarios de atención al cliente. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente en días festivos. • No se cierra la isla multimarca en agosto. • Horarios extendidos de acuerdo al centro comercial en días cercanos a Navidad y Año Nuevo. |
| Estrategia: Atención continua a quejas y sugerencias en la página web. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con una persona que responda dudas, quejas o sugerencias. • Contar con una pestaña en la página web de quejas y sugerencias. • Tomar en cuenta sugerencias e implementarlas. |

| |
|---|
| Objetivo: Lograr posicionamiento a través de redes sociales y página web. |
| Políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con presupuesto para implementar la publicidad en redes sociales. • Asumir los costos de entrega de los productos adquiridos por internet. • Los productos adquiridos mediante la página web serán entregados en paquetes innovadores. |
| Estrategia: Crear una página web que presente cada una de las piezas con sus características y precios. |
| Procedimiento: Contratar un diseñador externo que cree la página web y la mantenga actualizada. |
| Estrategia: Implementar comercio electrónico a mediano plazo. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con botones de pago que permitan realizar compras en línea. • Aliarse a instituciones financieras para facilitar el pago de artículos con tarjeta. |

| |
|--|
| de credito. |
| Estrategia: Estar presente en todas las redes sociales mas utilizadas por la población. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Crear perfiles en cada red social. • Crear espacio publicitarios pagados para anunciar los productos en la web. |
| Estrategia: Descuentos a personas que adquieran productos a través de la página web. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Implementar una pestaña en la pagina web de productos con descuento o en liquidación. • Descuentos a un número específico de personas que adquieran productos nuevos mediante la página web. • Descuentos de acuerdo al número de ítems que adquieran. |
| Estrategia: Combos online de acuerdo a una fecha especial. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Combos de reloj y pulsera por el día del padre. • Set completo de bisutería por el día de la madre o día de la mujer. • Combos con diferentes precios y contenido por Navidad. • Anillos en descuento por San Valentín. |
| Estrategia: Precios diferentes en entregas a domicilio. |
| Procedimiento: <ul style="list-style-type: none"> • Los precios varían dependiendo del número de piezas. • Si es dentro de la ciudad no tiene costo. • Para entregas en otra ciudad se adiciona el costo de acuerdo a la empresa con la que se envía. |
| Objetivo: Ganar participacion en el mercado a traves de descuentos y promociones. |
| Políticas: <ul style="list-style-type: none"> • Contar con canales de consultas, quejas y opiniones sobre los productos y el servicio. |

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Descuentos y promociones no aplican para mercadería nueva. • Los productos en promoción o con descuento no son aptos para crédito. |
| <p>Estrategia: Incentivar a los clientes frecuentes con descuentos en futuras compras.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener una base de datos actualizada que permita conocer la actividad de compra del consumidor. • Concursos en línea que premien la fidelidad de los clientes. • Cupones de descuentos en próximas compras. |
| <p>Estrategia: Hacer promociones en días festivos. (día de la madre, día del padre, día de la mujer, san valentin, navidad etc.)</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Armar combos que llamen la atención del consumidor. • Crear empaques según el día festivo. • Descuentos en artículos según la festividad. |
| <p>Estrategia: Promociones y descuentos personalizados.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aplicar descuentos en el mes de cumpleaños del cliente, del 5%, 10% y 20% según el monto de la compra. • Descuento al cliente número 100, 500 y 1000. |
| <p>Estrategia: Lograr ser más atractivos para el cliente en temporada baja.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reducción de precios en ciertos artículos. • Promociones masivas. • Estar presentes en ferias. • Ofrecer nuevos productos novedosos. |
| <p>Estrategia: Contar con una imagen distintiva, llamativa e innovadora.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Contar con un Diseñador de Objetos. • Contar con un logotipo novedoso y actual. • Banners de publicidad en la entrada del centro comercial. |
| <p>Estrategia: Crear un vínculo emocional con los clientes.</p> |
| <p>Procedimiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Premiar la fidelidad. • Servicio post-venta garantizado. • Presentación variada y llamativa de los productos. |

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones:

Como resultado de los capítulos anteriormente desarrollados se concluye que el proyecto tiene un importante nivel de implementación y crecimiento, ya que tiene el respaldo de una empresa tradicional de la ciudad.

El objetivo de este trabajo de investigación fue medir la aceptación y factibilidad de la implementación de islas multimarca en un centro comercial de la ciudad de Cuenca, a través de varias herramientas que ayudaron a determinar la misma.

A través de una investigación teórica pudimos concluir que la venta de joyas de lujo se ha visto afectada por varios factores ajenos al sector, mismo que nos incentivaron a enfocarnos a un segmento distinto y con una nueva línea de productos. Realizamos una investigación de mercado a un grupo segmentado de la población de la ciudad de Cuenca, el cual mediante encuestas dio a conocer variables importantes para la aplicación del proyecto; tales como: la mayor parte del grupo encuestado prefiere utilizar bisutería como producto sustituto de las joyas de lujo, la mayor parte de los consumidores serían mujeres y con ingresos fijos, otra variable importante que generó la encuesta fue determinar la ubicación estratégica de las islas multimarca, que en este caso tuvo mayor aceptación la compra en centros comerciales y específicamente en el Mall del Río, debido a la facilidad de acceso, alta concurrencia de gente, cercanía con patios de comida, etc. La percepción general que se tiene acerca de la bisutería es positiva, ya que la mayoría de personas afirman que la bisutería es una buena alternativa a las joyas.

Las estrategias propuestas en el último capítulo de este trabajo de investigación han sido divididas por áreas, lo que permitirá un mejor funcionamiento y control en cada una de ellas, las cuales ayudarán con la toma de decisiones con la adecuada ejecución de las mismas.

Recomendaciones:

- Se recomienda que a mediano plazo se amplie el portafolio, con el fin de que la isla multimarca se adapte a las necesidades de los consumidores e incluso se pueda expandir en otro centro comercial de la ciudad.
- Se recomienda seguir con el segmento de mercado propuesto, es decir un nivel socioeconómico medio, de preferencia mujeres.
- Como parte de la estrategia de producto, se recomienda armar paquetes o combos para regalos o uso personal para mejorar las ventas en temporada baja.
- Al momento de la venta de los productos informar a los consumidores la diferencia entre joyas y bisutería, ya que en las encuestas se reflejó confusión entre joyas y bisutería.
- Crear campañas dirigidas al sexo masculino, para potencializar su consumo.
- Participar en ferias en la ciudad, con el fin de informar sobre la calidad, exclusividad y marcas con las que la isla cuenta.
- Contar con un buen servicio post-venta de manera de crear fidelidad por parte de los clientes, así como una ventaja competitiva.
- Se recomienda contratar a personal que cuente con persuasión, presencia y poder de convencimiento.
- Para bloquear la posible competencia informal de amigos o conocidos que venden bisutería, se recomienda destacar los beneficios que las personas tienen al comprar con una marca formal, el principal puede ser la garantía, seguido de la variedad que la marca puede ofrecer y además de las facilidades que se pueden ofrecer.

Bibliografía

- Análisis FODA.com (s, f). *Matriz FODA*. Disponible en: <http://www.analisisfoda.com/>
- Andes.info.ec (2018). *La minería será un aporte sustancial a la economía del Ecuador: Ministra*. Disponible en: <https://www.andes.info.ec/es/noticias/economia/16/la-mineria-sera-un-aporte-sustancial-a-la-economia-de-ecuador-ministra-de-mineria>
- Banco Central del Ecuador (2015). *Sector Minero – Cartilla Informativa*. Disponible en: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/cartilla00.pdf>
- Banco Central del Ecuador (2017). *Reporte de Minería – enero 2017*. Disponible en: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/ReporteMinero012017.pdf>
- Banco Central del Ecuador (2017). *Inflación*. Disponible en: https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Banco Central del Ecuador (2016). *Reporte de Minería*. Disponible en: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/ReporteMinero072016.pdf>
- Calidad Total (2016). *5 Fuerzas de Porter*. Disponible en: <http://ctcalidad.blogspot.com/2016/08/las-5-fuerzas-de-porter-estrategia.html>
- Ceballos, S., Correa, J., Idarraga, A., & Medina, A. (2008). *Plan de marketing para la creación de una empresa que elabora piezas de joyería que apoyen estilos de vida femenina*. Universidad del Rosario – CES, Medellín, Colombia. Disponible en: http://bdigital.ces.edu.co:8080/repositorio/bitstream/10946/209/1/Plan_marketing_para_creacion_empresa_elabora_piezas_joyerias.pdf#page=1&zoom=auto,-102,664
- Centro Interamericano de Artesanías y Artes Populares (CIDAP) (s, f). *La Institución*. Disponible en: <http://www.cidap.gob.ec/index.php/quienes-somos>
- Cuencanos.com (s, f). *Escuela de talleres de joyería*. Disponible en: http://www.cuencanos.com/empresas/detallesempresaporid.php?Id_Empresa=1958

Debitoor.es (s, f). *¿Qué es el mix de marketing?* Disponible en:
<https://debitoor.es/glosario/definicion-marketing-mix>

Economipedia.com (s, f). Pirámide de Maslow. Disponible en:
<http://economipedia.com/definiciones/piramide-de-maslow.html>

Expreso.ec (2017). *Las joyas cuencanas se exportarán a Perú y Colombia bajo la marca Avon.* Disponible en: <http://www.expreso.ec/economia/las-joyas-cuencanas-se-exportaran-a-colombia-y-peru-bajo-la-marca-avon-AB1506626>

El Comercio (2017). *El 1 de abril rige una sobretasa menor para 2236 partidas.*
Disponible en: <http://www.elcomercio.com/actualidad/desgravacion-productos-importaciones-ecuador-sobretasa.html>

El Comercio (2014). *Menos joyeros trabajan en Cuenca.* Disponible en:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador/menos-joyeros-cuenca.html>

El financiero.com
(s,f). Disponible en: http://www.la-razon.com/suplementos/financiero/Extracción-artesanal-oro-toxica_0_1788421262.html

Expreso.ec (2015). *Las islas: un estímulo para el emprendimiento.* Disponible en:
http://www.expreso.ec/actualidad/las-islas-un-estimulo-para-el-emprendimiento-YYgr_7754132

El Telégrafo (2015). *La asociación de joyas del Azuay, del futbol a la lucha social.*
Disponible en: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/regional/1/la-asociacion-de-joyeros-del-azuay-del-futbol-a-la-lucha-social>

El Tiempo.com.ec (2018). *Cuenca una ciudad de oro y plata.* Disponible en:
<http://www.eltiempo.com.ec/noticias/cultura/7/273390/cuenca-una-ciudad-de-oro-y-plata>.

El Tiempo.com.ec (2018). *Cifras reflejan índices de delincuencia en Cuenca.*
Disponible en: <http://www.eltiempo.com.ec/noticias/sucesos/9/352512/cifras-reflejan-indices-de-delincuencia-en-la-ciudad>

Estudio4d.com (Diseño y arquitectura) (s, f). *Islas para centro comercial.* Disponible en: <http://www.estudio4d.com/PAGINANUEVA/islas-de-centro-comercial.html>

- Facebook.com. Joyería León. Disponible en:
https://www.facebook.com/pg/Joyer%C3%ADa-Le%C3%B3n-356079177831635/about/?ref=page_internal
- Facebook.com. *Joyería Omega*. Disponible en: https://www.facebook.com/pg/Joyeria-OMEGA-PLATA-230227767337444/about/?ref=page_internal
- Facebook.com. Joyería Amatista. Disponible en:
<https://www.facebook.com/JoyeriaAmatistaEc/>
- Facebook.com. *Romeo Joyería*. Disponible en: https://www.facebook.com/pg/Romeo-Joyeria-18-Kts-139827356072846/about/?ref=page_internal
- Fundación Carlos Jhon (s, f). Calculo de la TMAR. Disponible en:
<https://cdn3.capacitateparaelemplo.org/assets/4eqz4uo.pdf>
- Guillen Joyeros (s, f). Nosotros. Disponible en: <https://www.guillenjayeros.com/alta-joyeria/>
- Grupo Vázquez.com.ec (s, f). Nosotros. Disponible en:
<http://www.grupovazquez.com.ec/nosotros/>
- Guillermo Vázquez Joyería.com.ec (s, f). Diseños. Disponible en:
<https://www.guillermovazquezjoyeria.com/aretes>
- Joyería M. Seoane (s, f). Las joyas y su efecto espiritual. Disponible en:
<https://joyeriamseoane.com/las-joyas-y-su-efecto-espiritual/>
- Maldonado, M (2016). El símbolo en la identidad: Joyería y orfebrería azuaya (trabajo de graduación). Universidad del Azuay, Cuenca, Ecuador.
- Maplasa.com.ec (s, f). Islas comerciales. Disponible en:
<https://www.maplasa.com/productos/islas-comerciales.php>
- Marketing, P. (1990). *El marketing mix: concepto, estrategia y aplicaciones*. Disponible en: <https://ebookcentral.proquest.com>
- Metroecuador.com.ec (2017). Ecuador espera un crecimiento de explotación minera del 307% hasta el 2020. Disponible en:
<https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2017/06/22/ecuador-espera-crecimiento-explotacion-minera-del-307-2020.html>
- Metro Ecuador.com.ec (2016). Ecuador tendría uno de los mayores yacimientos de oro en el mundo. Disponible en:

<https://www.metroecuador.com.ec/ec/noticias/2016/06/08/ecuador-tendria-mayores-yacimientos-oro-mundo.html>

Ministerio del Ambiente (2015). Reglamento Ambiental de Actividades Mineras. Disponible en: http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/02/REGLAMENTO_AMBIENTAL_DE_ACTIVIDADES_MINERAS_MINISTERIO_AMBIENTE.pdf

Ministerio de Minería del Ecuador (2018). Sector minero aportará a la economía del país con USD 10 mil millones. Disponible en: <http://www.mineria.gob.ec/sector-minero-aportara-a-la-economia-del-pais-con-usd-10-mil-millones/>

Organización de Estados Americanos (2009). Ley de Minería. Disponible en: http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_mineria.pdf

Pinterest.com (s, f). Explora centros comerciales. Disponible en: <https://www.pinterest.com/pin/310326230556611733/>

Pinterest.es (s, f). Joyas de moda. Disponible en: <https://www.pinterest.es/pin/355362226827466191/>

Procolombia (2016). Venta de bisutería crece el 15% al año en Ecuador. Disponible en: <http://www.procolombia.co/actualidad-internacional/prendas-de-vestir/venta-de-bisuteria-crece-15-al-ano-en-ecuador>

Revista Líderes: Negocios, Empresas y Emprendimiento Ecuador (s, f). Un taller enseña cómo se hace la joya y la vende. Disponible en: <http://www.revistalideres.ec/lideres/taller-ensena-joya-vende.html>

Riocentro Los Ceibos (s, f). Joyería fina de acero. Disponible en: <http://www.riocentrosopping.com/ceibos/joyeria-y-plateria/l-acier-ceibos>

Universitam (Agencia Internacional de Noticias -Región Ecuador) (2017). el ciudadano ha perdido poder adquisitivo por la crisis de los últimos años Disponible en: <https://universitam.com/ecuador/2017/01/08/el-ciudadano-ha-perdido-poder-adquisitivo-por-la-tesis-de-los-ultimos-anos/>

Urgiles, M & Vintimilla M (2010). Evolución de la joyería artesanal en la ciudad de Cuenca en la segunda mitad del siglo xx (trabajo de graduación). Universidad Estatal de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 29 de marzo de 2018, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiantes: Cordero Vázquez Bernarda Eugenia (código 69923) y Salamea Solano María Paulina (código 72059)

Fecha de finalización de estudios: 23 de noviembre de 2017 y 24 de enero de 2018, respectivamente.

Tema: "ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ISLAS MULTIMARCA CONCESIONADAS EN CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE CUENCA COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE GUILLERMO VÁZQUEZ JOYERÍA"
Trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Ing. Xavier Ortega Vásquez

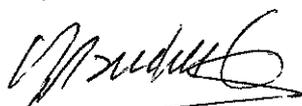
Tribunal: Ing. Julio Jaramillo Núñez del Arco
Ing. Lenin Erazo Garzón

Plazo de presentación del trabajo de titulación: seis meses a partir de la fecha de aprobación, esto es hasta el 29 de septiembre de 2018, debiendo el Director presentar a la Junta Académica, dos informes bimensuales del desarrollo del trabajo de titulación.

E INFORMA:

Que en aplicación de la Disposición General Cuarta del Reglamento de Régimen Académico vigente, en caso de que las estudiantes no culminen y aprueben el trabajo de titulación luego de dos periodos académicos contados a partir de la fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 3 de abril de 2018



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración

30/04/2018

CONVOCATORIA

Por disposición de la Junta Académica de la escuela de Administración de Empresas se convoca a los Miembros del Tribunal Examinador, a la sustentación del Protocolo del Trabajo de Titulación: **“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ISLAS MULTIMARCA CONCESIONADAS EN CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE CUENCA COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO”**, presentado por las estudiantes Cordero Vázquez Bernarda Eugenia con código 69923 y Salamea Solano María Paula con código 72059, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día **Viernes, 23 de febrero de 2018 a las 08:30**

Tomar en cuenta que posterior a la sustentación del Diseño del Trabajo de Titulación, por ningún concepto se puede realizar modificaciones ni cambios en los documentos; únicamente, en caso de diseño aprobado con modificación, el Director adjuntará al esquema un oficio indicando que se procede con los cambios sugeridos.

Cuenca, 20 de febrero de 2018

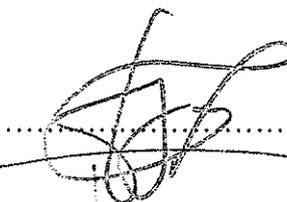


Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

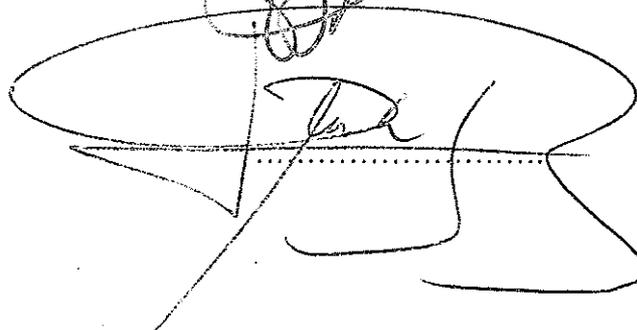
Ing. Xavier Ortega Vásquez /



Ing. Julio Jaramillo N. /



Ing. Lenín Erazo Garzón /





ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Fecha de sustentación: Viernes, 23 de febrero de 2018 a las 08:30

1.1. Nombre del estudiante: Cordero Vázquez Bernarda Eugenia y Salamea Solano María Paula

1.2. Código: 69923 y 72059 respectivamente

1.3. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez.

1.4. Codirector (opcional): _____

1.4.1. Tribunal: Ing. Julio Jaramillo N. e Ing. Lenín Erazo Garzón

1.4.2. Título propuesto: **“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ISLAS MULTIMARCA CONCESIONADAS EN CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE CUENCA COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO”**

1.4.3. Aceptado sin modificaciones : _____

1.4.4. Aceptado con las siguientes modificaciones:

1) Anotar Título al final Javier Guillermo Vázquez ✓

2) Capítulo 4 Anotar: Análisis Canales Distribución

3) Capítulo 5 Anotar: Análisis Sensibilidad 4) Eranos 6.3 y poner Formulación Estudio Crecimiento

1.4.5. No aceptado

1.4.6. Justificación:

Tribunal

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Ing. Julio Jaramillo Núñez del Arco

Srta. Bernarda E. Cordero Vázquez

Srta. María P. Salamea Solano

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad



RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)

1.1. Nombre del estudiante: Cordero Vázquez Bernarda Eugenia y Salamea Solano María Paula

1.2. Código : 69923 y 72059 respectivamente

1.1 Director sugerido: Ing. Xavier Ortega Vásquez

1.2 Codirector (opcional):

1.2.1. Título propuesto: **“ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ISLAS MULTIMARCA CONCESIONADAS EN CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE CUENCA COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO”**

1.2.2. Revisores (tribunal): Ing. Julio Jaramillo N. e Ing. Lenín Erazo Garzón

1.3. Recomendaciones generales de la revisión:

| | Cumple | No cumple |
|---|--------|-----------|
| Problemática y/o pregunta de investigación | | |
| 1. ¿Presenta una descripción precisa y clara? | / | |
| 2. ¿Tiene relevancia profesional y social? | / | |
| Objetivo general | | |
| 3. ¿Concuerda con el problema formulado? | / | |
| 4. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo? | / | |
| Objetivos específicos | | |
| 5. ¿Permiten cumplir con el objetivo general? | / | |
| 6. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente? | / | |
| Metodología | | |
| 7. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados? | / | |
| 8. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica? | / | |
| 9. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados? | / | |
| 10. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación? | / | |
| Resultados esperados | | |
| 11. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado? | / | |
| 12. ¿Concuerdan con los objetivos específicos? | / | |
| 13. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados? | / | |
| 14. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas? | / | |

Ing. Xavier Ortega Vásquez

Ing. Julio Jaramillo Muñoz del Arco

Ing. Lenín Erazo Garzón

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

FECHA: 25 de Enero de 2018

Estudiante: CORDERO VÁSQUEZ BERNARDA EUGENIA Y SALAMEA SOLANO MARIA PAULA

Lugar de Almacenamiento
HUB - HUB de Almacenamiento Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 28 de enero de 2018
Oficio: F-1677-2018-UDA

Ingeniero
OSWALDO FERRER GARCÍA
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Su Despacho

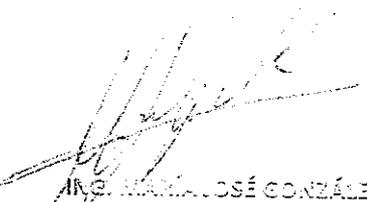
De nuestra consideración:

La Junta Académica de la Escuela de Administración, en relación a la Denuncia/Protocolo de Trabajo de Titulación, presentado por Cordero Vázquez Bernarda Eugenia con código 69923, y Salamea Solano María Paula con código 72059, tema: "ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ISLAS MULTISERVICIO COMISIONADAS EN CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE CUENCA COMO ESTABLECIMIENTO DE CRECIMIENTO", informa que, este trabajo cumple con la metodología propuesta en la "Guía para elaboración y presentación de la denuncia/ protocolo de trabajo de titulación"

Director: Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Tribunales sugeridos: Ing. Jaramillo Nuñez del Arco Julio Cesar
Ing. Erazo Garzón Lenin Xavier

Atentamente,


ING. MARÍA JOSÉ GONZÁLEZ CALLE
Coordinadora de la Junta de Administración
Universidad del Azuay



Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasivo de la Facultad

Cuenca, 22 de enero de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Xavier Esteban Ortega Vásquez** informo que he revisado el protocolo de trabajo de titulación elaborado previo a la obtención del título de Ingenier(o/a) Comercial denominado, **"ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ISLAS MULTIMARCA CONCESIONADAS EN CENTROS COMERCIALES DE LA CIUDAD DE CUENCA COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO"**, realizado por las estudiantes **Bernarda Eugenia Cordero Vázquez**, con código estudiantil 69923 y **María Paulina Salamea Solano**, con código estudiantil 72059, protocolo que a mi criterio, cumple con los lineamientos y requerimientos establecidos por la carrera.

Por lo expuesto, me permito sugerir que sea considerado para la revisión y sustentación del mismo,

Sin otro particular, me suscribo.

Atentamente

Ing. Xavier Ortega Vásquez



Cuenca, 23 de febrero del 2018

Ingeniero,

Oswaldo Merchán Manzano

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo ~~Xavier Esteban Ortega Vásquez~~ informo que he revisado los cambios realizados al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado ~~"Análisis de factibilidad de la implementación de islas multimarca concesionadas en centros comerciales de la ciudad de Cuenca como estrategia de crecimiento de Guillermo Vásquez Joyería"~~, realizado por las estudiantes ~~Bernarda Eugenia Cordero Vásquez~~, con código estudiantil.69923 y ~~María Paulina Salamea Solano~~, con código estudiantil.72059. Trabajo que según mi criterio cumple con las modificaciones sugeridas por el Tribunal y puede continuar su desarrollo planificado.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Xavier Ortega Vásquez



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Protocolo de Trabajo de Titulación



Escuela
Administración
de Empresas

A.D.A. - R.P. - EST-43
Versión 01
01/05/2017
Página 1 de 11

Lugar de Almacenamiento
F. Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD DE LA IMPLEMENTACIÓN DE ISLAS
MULTIMARCA CONCESIONADAS EN CENTROS COMERCIALES DE LA
CIUDAD DE CUENCA COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO DE
GUILLERMO VÁZQUEZ JOYERÍA.**

Nombre de Estudiante(s):

Cordero Vázquez Bernarda Eugenia

Salamea Solano María Paulina

Director(a) sugerido(a):

Ingeniero. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Cuenca - Ecuador

2018.

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Cordero Vázquez Bernarda Eugenia - Salamea Solano María Paulina

1.1.1. Código

ua069923—ua072059

1.1.2. Contacto

Cordero Bernarda

Teléfono: 6021188

Celular: 0987404751

Correo Electrónico: cbetita@hotmail.com

Salamea Paulina

Teléfono: 2855157

Celular: 0984932033

Correo Electrónico: ppausalamea_s@hotmail.com

1.2. Director Sugerido: Ortega Vásquez Xavier Esteban, Ingeniero

1.2.1. Contacto:

Celular: Teléfono celular Director

Correo Electrónico: xortega@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Arias James, Ingeniero

1.3.1. Contacto: 0999795924

1.4. Asesor Metodológico: Apellidos Nombres, Título.

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Modelo de negocios

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Investigación de mercados, administración estratégica

1.9. Título Propuesto:

Análisis de factibilidad de la implementación de islas multimarca concesionadas en centros comerciales de la ciudad de Cuenca, como estrategia de crecimiento de Guillermo Vázquez Joyería.



1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Proyecto nuevo.

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

La implementación de islas multimarca, concesionadas por Guillermo Vázquez Joyería, nace de la situación económica y social por la que ha atravesado nuestro país durante los últimos años, que ha causado una disminución en el poder adquisitivo de todos los habitantes. Debido a este contexto social, la compra de bienes de lujo como son las joyas de oro se ha visto afectada, por lo que el proyecto es una nueva línea de distribución de joyas y relojes dirigidas a un segmento medio, pero con productos de calidad que permitirán a los consumidores mantener su estilo y tendencia actual con productos más económicos.

Otro factor que ha motivado la realización de esta investigación está relacionado con los jóvenes, quienes conforman un grupo potencial de consumidores que buscan productos acorde a la tendencia actual y que estén en constante innovación a un precio moderado.

Es importante también tener en cuenta que la creación de las islas no requiere una inversión muy alta, por lo que se considera que se puede ampliar el mercado tradicional a través de una atractiva oportunidad de negocio.

2.2. Problemática

En la actualidad según datos aduaneros las ventas de joyas de lujo se han visto afectadas en un promedio de 21.31%, realizando un análisis comparativo en las ventas del 2016 con el 2017, lo que ha obligado a las empresas a tomar medidas alternativas para permanecer en el mercado, algunas medidas son:

Disminución de precios: no es la alternativa más aplicable, ya que el mercado de joyas depende del precio del oro y piedras preciosas como materia prima, lo que impide obtener un margen de ganancia rentable para la empresa.

Cambio de inventario y materia prima: muchas joyerías se han visto obligadas a cambiar su inventario por productos hechos con materiales sustitutos al oro y piedras

preciosas, implementando en su stock joyas de plata, acero quirúrgico, piedras semi preciosas, entre otros.

Reducción de personal: es una medida que han tomado muchas empresas, ya que sus ganancias han disminuido notablemente, por lo que se han visto obligados a reducir su personal e incluso cerrar sucursales, lo que afecta directamente tanto a la estabilidad económica y laboral del trabajador como a la comodidad del consumidor para acceder a los productos.

Otro problema es la presencia de ciertas marcas como Yanbal, Avon, Ebel, entre otras que ofertan bisutería moderna y asequible, además cuentan con un valor agregado de que su adquisición es directa mediante catálogos.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cuál ha sido el comportamiento del sector de la industria de joyas en la ciudad de Cuenca?

¿Qué variables han causado que exista una reducción en la demanda de joyas de lujo?

¿Qué medidas han tomado las joyerías para contrarrestar la reducción de sus ingresos, producto de la situación económica del país?

¿Qué tan atractivo es para el consumidor adquirir productos en islas comerciales?

¿Cuál será el impacto y el nivel de factibilidad de la implementación de una nueva unidad de negocio (isla multimarca) como estrategia de crecimiento para Guillermo Vázquez Joyería?

2.4. Resumen

Guillermo Vázquez joyería, por la actual situación económica y social que ha atravesado el país, ha decidido implementar una nueva unidad de negocio a través de islas multimarca dirigidas a un segmento nuevo en el que la misma no ha operado, con el objetivo de buscar un crecimiento estratégico en el mercado ofertando joyas de calidad a un precio asequible para atraer un mayor número de consumidores.

La metodología a aplicar será cualitativa a través de encuestas que nos permitan evaluar la factibilidad y aceptación de la implementación de las islas mencionadas, amparadas bajo una empresa reconocida en la ciudad de Cuenca.



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

2.5. Estado del Arte y marco teórico

En la actualidad el mercado de joyas es bastante competitivo, debido principalmente a la gran cantidad de establecimientos dedicados a la comercialización de este producto y por la competencia desleal en los precios, lo cual se produce por la inexistencia de un tipo de regularización que evite este problema.

De acuerdo a El Mercurio (2014), el Presidente de la Asociación de Joyeros del Azuay, Ernesto Peña, existen algunos factores que han provocado la disminución de la demanda de joyas en la ciudad de Cuenca, entre los principales se encuentran:

Precio alto del oro: el precio alto del oro ha causado que las joyerías incrementen sus precios y como consecuencia disminuyan sus ventas, lo que dificulta el cumplimiento de objetivos, dando resultados negativos para las empresas dedicadas a esta actividad.

Variación de los precios: El precio del oro es cotizado diariamente, por lo que se encuentra en una constante variación, lo que impide a las joyerías mantenerse en un rango de precios fijos, esto ocasiona falta de fidelidad por parte del consumidor y los incentiva a que adquieran productos de menor gama pero a precios más estables.

Presencia de productos sustitutos: muchos consumidores han optado por no adquirir productos elaborados con oro, ya que en el mercado actual existen varias opciones de joyas de plata, acero quirúrgico, entre otros que cumplen con los beneficios del oro como su resistencia, brillo, propiedades antialérgicas, no se oxidan y su peso, todo lo mencionado a precios mucho menores.

Delincuencia: otra de las razones principales por lo que se ha disminuido la demanda de joyas de lujo, está relacionada con los altos índices de delincuencia que existen en la ciudad de Cuenca; de acuerdo a ecuadorinmediato.com, en el 2015 el robo a personas y domicilios se incrementó en un 7,9%, lo que provoca que los posibles consumidores sientan temor de utilizar y comprar joyas de lujo, ya que además de perder valor económico ponen en riesgo sus vidas.

Es importante que al crear una nueva unidad de negocio, este respaldada bajo una marca reconocida, que tenga la capacidad de atraer y retener a sus consumidores debido a su experiencia y participación en el mercado.

De acuerdo a Jaen (2016) "la marca es el intangible más importante de la empresa. La marca es lo que queda en la mente de los consumidores cuando ya se han consumido

los productos.” Por esta razón la creación de una marca ayudará a una empresa a crear un vínculo con el consumidor, lo cual representará un incremento en el nivel de ventas y por ende un mayor posicionamiento en el mercado.

De acuerdo a Blázquez, Dorta y Verona (2006), “el importante aumento de la competencia internacional, el avance de las nuevas tecnologías, la alta rotación de productos, la diversificación, etc. – ha hecho del crecimiento empresarial el medio óptimo para mantener y mejorar la capacidad generadora de beneficios.” Por esta razón es fundamental que las empresas creen estrategias de crecimiento que las ayude a ser más competitivas y así atraer a nuevos clientes.

Según Cuesta (2006) existen diversos tipos de estrategias de crecimiento, tales como: estrategia de penetración en el mercado, estrategia de desarrollo del mercado, estrategia de desarrollo del producto y estrategia de diversificación.

Para este trabajo de investigación se aplicará la estrategia de desarrollo del mercado, ya que esta busca captar nuevos segmentos distintos a los existentes, a través de la utilización de nuevos canales de distribución que permitirán diversificar el mercado.

Una de las maneras para atraer a un nuevo segmento de mercado es a través de la implementación de islas comerciales, las cuales son puntos de venta ubicados en lugares estratégicos de los centros comerciales, las que crean una necesidad de compra en los consumidores que transitan en los pasillos de los mismos, llamando la atención de los clientes potenciales.

El objetivo principal de la implementación de las islas comerciales es crear un nicho de mercado distinto al ya existente, tomando en consideración la tendencia actual de las personas por adquirir bisutería en lugar de joyas de lujo. Este segmento estará conformado por consumidores con un poder adquisitivo menor, ya que los precios de los productos exhibidos serán más bajos en comparación de los precios que la empresa comercializa tradicionalmente.

Para abarcar a un mayor número de clientes, una estrategia es la creación de islas multimarca, las cuales comercializarán varias marcas reconocidas con el fin de lograr una expansión en el mercado, siendo el principal representante ante los clientes el punto de venta asignado, ya que este es el encargado de resaltar las fortalezas de cada una de las marcas. Otro aspecto importante de la distribución multimarca es que los



clientes pueden encontrar una gama de productos asequibles para toda ocasión y género en un mismo lugar.

2.6. Hipótesis

Haga clic aquí para escribir texto.

2.7. Objetivo General

Realizar un análisis de factibilidad para la implementación de islas multimarca como una estrategia de crecimiento para Guillermo Vázquez Joyería.

2.8. Objetivos Específicos

1. Identificar los principales factores que provocan la disminución de la demanda de las joyas en la ciudad de Cuenca.
2. Analizar la estructura organizacional de la empresa Guillermo Vázquez Joyería.
3. Definir el nivel de aceptación y la ubicación estratégica de la implementación de islas multimarca.
4. Realizar un análisis del comportamiento del sector de las joyas en la ciudad de Cuenca.
5. Realizar un análisis financiero para medir la factibilidad de la implementación de las islas multimarca.
6. Definir estrategias que permitan a la empresa generar mayores ingresos a través de la implementación de islas.

2.9. Metodología

El método que se utilizará es cuantitativo a través de encuestas de acuerdo a una muestra no probabilística ya que las personas serán seleccionadas de acuerdo al juicio del investigador, es decir se determinara según la afinidad que se tenga por las joyas, de manera que se pueda obtener información más precisa y relevante, se contara con la participación de personas de un segmento medio para medir la aceptación del proyecto propuesto.

También se deberá visitar islas que comercialicen productos similares a los propuestos en el proyecto para poder definir precios.

2.10. Alcances y resultados esperados

-Nivel de aceptación de la implementación de islas multimarca amparadas en una empresa establecida.

-Identificación de la ubicación estratégica para la implementación de las islas en centros comerciales.

-Informe financiero sobre la factibilidad de proyecto en la ciudad de Cuenca.

-Informe sobre el impacto y aceptación de bisutería a través de indicadores que reflejen los hábitos de consumo de la población.

-Informe final sobre la factibilidad de la implementación de islas multimarca en la ciudad de Cuenca.

2.11. Supuestos y riesgos

Ninguno.

2.12. Presupuestos

| Rubro | Costo (USD) | Justificación |
|--------------|-------------|----------------------|
| Prototipo | 100 | Elaboración de isla |
| Entrevistas | 50 | Snacks y bebidas |
| Encuestas | 100 | Impresiones y copias |
| Impresiones | 30 | Varios |
| Imprevistos | 80 | Varios |
| TOTAL | 360 | |

2.13. Financiamiento

Financiado por los autores.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Consideraciones Generales

1.1. introducción

1.2. Problemática

1.2.1. Disminución del consumo de joyas de lujo en la ciudad de Cuenca y los factores que la provocan.

Capítulo 2. Empresa Joyería Guillermo Vázquez

2.1. Introducción



- 2.2. Estructura Organizacional
- 2.2.1. Organigrama
- 2.3. Etapa Filosófica

Capítulo 3. Investigación de mercados

- 3.1. Objetivos
 - 3.1.1. Segmentación
 - 3.1.2. Clientes
 - 3.1.3. Ubicación estratégica
- 3.2. Metodología
 - 3.2.1. Tipo de muestreo
 - 3.2.2. Tamaño de la muestra
 - 3.2.3. Forma de selección
- 3.3. Análisis cuantitativo
 - 3.3.1. Encuestas población
- 3.4. Presentación de resultados
- 3.5. Conclusiones

Capítulo 4: Sector industrial

- 4.1. Introducción
- 4.2. Factores críticos
 - 4.2.1. Porter
 - 4.2.2. Cadena de valor
 - 4.2.3. Análisis FODA
- 4.3. Matriz competitiva
 - 4.3.1. Competencia directa
 - 4.3.2. Competencia indirecta
 - 4.3.3. Sustitutos
- 4.4. Precio
- 4.5. Marcas
- 4.6. Materiales
- 4.7. Análisis de canales de distribución

Capítulo 5. Análisis Financiero

- 5.1. Ventas proyectadas
- 5.2. Flujos
- 5.3. TIR
- 5.4. VAN
- 5.5. Estado de resultados
- 5.6. Punto de equilibrio
- 5.7. Análisis de sensibilidad

Capítulo 6. Estrategia de crecimiento

- 6.1. Introducción
- 6.2. Análisis estratégico
- 6.3. Formulación de estrategia de crecimiento

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

| Objetivo Específico | Actividad | Resultado esperado | Tiempo (semanas) |
|---|--|--|------------------|
| Realizar un análisis del comportamiento del sector de las joyas en la ciudad de Cuenca. | Investigar el sector y entrevistas | Obtener información relevante para previo análisis. | 2 |
| Identificar los principales factores que provocan la disminución de la demanda de joyas. | Encuestas y entrevistas | Resultados de las encuestas y obtener datos válidos. | 2 |
| Definir el nivel de aceptación de la implementación de islas multimarca. | Encuestas y entrevistas | Resultados de las encuestas y obtener datos válidos. | 4 |
| Identificar la ubicación estratégica para las islas multimarca. | Identificar y analizar zonas, medir la factibilidad. | Ubicaciones adecuadas para las islas en la ciudad de Cuenca. | 1 |
| Realizar un análisis financiero para medir la factibilidad de la implementación de las islas. | Investigaciones y análisis de resultados. | Informe de resultados obtenidos. | 2 |
| Definir estrategias que permitan a la empresa generar mayores ingresos a través de la implementación de islas multimarca. | Elaborar estrategias. | Lista de estrategias para su implementación en la empresa. | 3 |
| TOTAL | | | 14 |

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA

Edición: Número de edición. Ej: sexta



Blázquez F., Dorta J. & Verona M. (2006). *Concepto, Perspectivas y Medida del Crecimiento Empresarial*. Cuadernos de Administración PUJ, 19 (31), 16.

Cuesta, P. (2006). *Estrategias de crecimiento de las empresas de distribución comercial*. (Tesis Doctoral). Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/pcv/2c.htm>

El Mercurio (2014). *La economía de los joyeros, amenazada*. Disponible en: <https://www.elmercurio.com.ec/438847-bajon-en-la-compra-de-anillos-de-grado/>

Jaen, I. (2016). *La importancia de la marca en el desarrollo de los negocios*. Disponible en: <https://ignaciojaen.es/la-importancia-de-la-marca-en-el-desarrollo-del-negocio/>

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)

Bernarda Eugenia Cordero Vázquez

Bernarda Eugenia Cordero Vázquez

Ua069923

Maria Paulina Salamea Solano

Maria Paulina Salamea Solano

ua072059

2.19. Firma de responsabilidad (director sugerido)

Xavier Ortega Vásquez

Ing. Xavier Ortega Vásquez

2.20. Fecha de entrega

23 de enero de 2018



Escuela
Administración
de Empresas

Oficio Estudiante: Aprobación diseño

ADM-NE-007-07
Ejecutivo
03/02/2017
Cuenca, Azuay

Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en archivo pasado de la Facultad

Cuenca, 24 de enero de 2018

Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi/ nuestra consideración,

Estimado Señor Decano, nosotros **Bernarda Eugenia Cordero Vázquez** con C.I. **0104168687**, código estudiantil 69923 y **María Paulina Salamea Solano** con C.I. **0104507108**, código estudiantil 72059; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema **"Análisis de factibilidad de la implementación de islas multimarca concesionadas en centros comerciales de la ciudad de Cuenca como estrategia de crecimiento"** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial para lo cual adjunto la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Bernarda Cordero Vázquez

Paulina Salamea Solano

Estudiantes de la Escuela de Administración de Empresas



DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

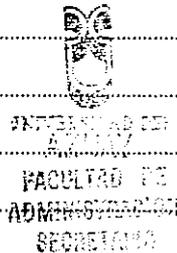
CERTIFICA:

Que, la señorita **CORDERO VAZQUEZ BERNARDA EUGENIA**, con código **69923**, inició sus estudios en la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, y que luego de aprobar las materias de su malla curricular, y cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios, finalizó sus estudios el **23 de noviembre de 2017**.

Cuenca, 23 de enero de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Derecho No. **001-001-000167947**
mjmr.-





DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita SALAMEA SOLANO MARIA PAULINA, con código 72059, estudiante
de la carrera de ADMINISTRACION DE EMPRESAS, tiene aprobado todos los
créditos de las asignaturas de su malla curricular.

Que, la señorita SALAMEA SOLANO MARIA PAULINA, le falta aprobar las Practicas
Pre-Profesionales para finalizar sus estudios.

Cuenca, 23 de enero de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Derecho No. 001-001-000167948
mjmr.-



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
FACULTAD DE
ADMINISTRACION
SECRETARIA

GG-013-2018

Cuenca, 17 de Enero de 2018

Señores

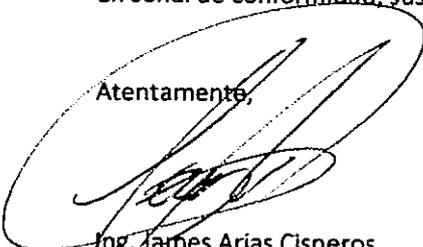
Dirección de Escuela de Administración
De La Universidad del Azuay
Ciudad.

De nuestras consideraciones:

La Joyería Guillermo Vazquez S.A. acepta que las señoritas Bernarda Eugenia Cordero Vazquez con C.I. 0104168687 y María Paulina Salmea Solano con C.I. 0104507108 realicen el proyecto **"Análisis de Factibilidad de la Implementación de islas multimarca concesionadas en centros comerciales de la ciudad de Cuenca como estrategia de crecimiento"**. Para lo cual contarán con todo nuestro apoyo.

En señal de conformidad, suscribo la presente

Atentamente,



Ing. James Arias Cisneros

Gerente General

Joyería Guillermo Vázquez S.A.

