



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA FÁBRICA
MUNDO GOLDFILLED”

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

AUTORES:

TANIA KARINA LÓPEZ SÁNCHEZ
JESSICA NARCISA MATUTE BRAVO

DIRECTOR:

ING. XAVIER ESTEBAN ORTEGA VÁSQUEZ

CUENCA- ECUADOR

2019

DEDICATORIA

- Este trabajo de titulación dedicamos a nuestros padres quienes supieron guiarnos por un buen camino y brindarnos todo su apoyo incondicional para alcanzar cada una de las metas propuestas en nuestra vida.

AGRADECIMIENTO

- Agradecemos a Dios por todas sus bendiciones y permitirnos vivir este momento tan especial al culminar con una etapa muy importante de nuestras vidas
- A nuestros padres quienes nos han brindado todo su apoyo y han sido un pilar fundamental para cumplir esta meta tan anhelada.
- Al Ing. Xavier Ortega por impartir sus conocimientos y la apertura brindada en todo momento para el desarrollo de nuestro trabajo de titulación.
- Al señor Mario López propietario de la fábrica Mundo Goldfilled por la información proporcionada y su disponibilidad para colaborar en la elaboración de este proyecto
- A la Universidad del Azuay por su excelente formación académica por medio de profesores con amplios conocimientos y experiencia.
- Amigos y familiares que han compartido y acompañado en este recorrido estudiantil.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS.....	vii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	ix
Resumen.....	x
Abstract	xi
Introducción	1
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Planificación Estratégica.....	3
1.1.1 Concepto	3
1.1.2 Objetivo de planificación	5
1.1.3 Importancia de la planificación estratégica.....	6
1.1.4 Etapas de la planificación estratégica	7
1.1.5 Stakeholder.....	9
1.2 Herramientas de análisis	10
1.2.1 Cinco fuerzas de porter	10
1.2.2 Análisis PESTAL.....	15
1.2.3 Análisis FODA.....	17
1.3 Elementos de la planificación estratégica	18
1.3.1 Misión	18
1.3.2 Visión	19
1.3.3 Valores	20
1.3.4 Política empresarial.....	20
1.3.5 Estrategias:	21
1.3.6 Determinantes del éxito:	22

CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FÁBRICA	23
2.1 Antecedentes de la fábrica	23
2.2 Estructura Organizacional.....	26
2.2.1 Organigrama Actual	26
2.2.2 Organigrama Propuesto.....	27
2.3 Descripción de la fábrica.....	27
2.4 Desagregación de la fábrica.	28
2.4.1 Desagregación Actual	28
2.4.2 Desagregación Propuesta.	31
2.5 Análisis/ diagnostico financiero.....	36
2.6 Portafolio de Productos	39
2.7 FODA.....	55
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR.....	60
3.1 Análisis del micro entorno	60
3.1.1 Fuerzas de Porter.....	60
3.1.1.1 Poder de negociación de los clientes.....	60
3.1.1.2 Poder de negociación de proveedores	62
3.1.1.3 Amenaza de nuevos competidores	63
3.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos	65
3.1.1.5 Rivalidad entre competidores.....	65
3.1.2 Estudio de la competencia.....	67
3.1.2.1 Matriz de competidores.....	67
3.1.3 Estudio de clientes.....	72
3.1.3.1 Matriz de clientes.	72
3.2 Análisis del macro entorno.....	78
3.2.1 Factores críticos de sector	78
3.2.2 Análisis PESTAL.....	80
3.2.3 FODA del sector	88
CAPÍTULO IV: ETAPA FILOSÓFICA DE LA EMPRESA.....	89
4.1 Misión	89

4.2 Visión	89
4.3 Valores	89
4.3.1 Valores institucionales	89
4.3.2 Valores empresariales	90
CAPÍTULO V: PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	91
5.1 Pirámide Estratégica que alinea el Plan Estratégico.	91
5.2 Planeación Estratégica basada en objetivos, política, estrategia, y procedimientos de cada área funcional.	94
5.2.1 Área de talento humano	94
5.2.2 Área de ventas	104
5.2.3 Área de producción.....	115
5.2.4 Área de gerencia.....	124
5.2.5 Área de finanzas	136
5.3 FODA cruzado aplicado.....	146
Conclusiones	158
Recomendaciones.....	160
Referencias.....	161
Bibliografía	161
Anexos.....	163

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Gráfico 1: Stakeholders.....	9
Gráfico 2: Cinco Fuerzas de Porter.....	11
Gráfico 3: Logotipo fábrica.....	23
Gráfico 4: Organigrama actual de Mundo Goldfilled.....	26
Gráfico 5: Organigrama propuesto a Mundo Goldfilled.....	27
Gráfico 6: Tabulación de ubicación de clientes actuales.....	74
Gráfico 7: Tabulación de calificación de atención al cliente.....	75
Gráfico 8: Tabulación de factores competitivos.....	75
Gráfico 9: Tabulación de productos de mayor consumo en oro.....	76
Gráfico 10: Tabulación de productos de mayor consumo en Goldfilled.....	77
Gráfico 11: Tabulación de productos de mayor consumo en Goldfilled.....	78
Gráfico 12: Pirámide Estratégica.....	91
Tabla 1: Matriz FODA.....	17
Tabla 2: Activos fijos.....	36
Tabla 3: Activos corrientes.....	37
Tabla 4: Pasivos corrientes.....	37
Tabla 5: Ingresos en ventas.....	38
Tabla 6: Portafolio de Productos.....	39
Tabla 7: Análisis FODA Área de Gerencia.....	55
Tabla 8: Análisis FODA Área de Finanzas.....	56
Tabla 9: Análisis FODA Área de Ventas.....	57
Tabla 10: Análisis FODA Área de Talento Humano.....	58
Tabla 11: Análisis FODA Área de Producción.....	59
Tabla 12: Calificación Fuerzas de Porter.....	66
Tabla 13: Competidores Directos de Mundo Goldfilled.....	68
Tabla 14: Resumen Competencia Directa.....	68
Tabla 15: Competidores Indirectos de Mundo Goldfilled.....	69
Tabla 16: Resumen Competencia Indirecta.....	70
Tabla 17: Competidores Sustitutos de Mundo Goldfilled.....	71
Tabla 18: Resumen Sustitutos.....	71

Tabla 19: Matriz de clientes y variables	72
Tabla 20: Análisis del PIB	82
Tabla 21: Factores Económicos	83
Tabla 22: Producción anual de principales productos del sector minero.....	84
Tabla 23: Análisis FODA del sector joyero	88
Tabla 24: Plan estratégico para el área de Talento Humano	94
Tabla 25: Plan estratégico para el área de ventas.....	104
Tabla 26: Plan estratégico para el área de producción.....	115
Tabla 27: Plan estratégico para el área de gerencia	124
Tabla 28: Plan estratégico para el área de finanzas.....	136
Tabla 29: Costo de implementar el Plan Estratégico propuesto	144

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Registro único de contribuyente.....	163
Anexo 2: Proceso de casting	165
Anexo 3: Proceso de vaciado	166
Anexo 4: Acabados y formas	167
Anexo 5: Proceso de folheado.....	168
Anexo 6: Ventas.....	169
Anexo 7: Encuestas realizadas a clientes.....	170

Resumen

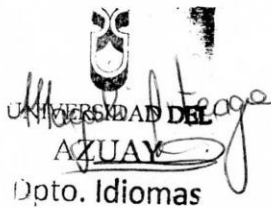
El presente trabajo tiene como objetivo proponer una planificación estratégica para la fábrica Mundo Goldfilled a través de una desagregación empresarial y la etapa filosófica que debe seguir; para lo cual se ha desarrollado un análisis de diversas herramientas como: Pestal, cinco fuerzas de Porter que permitan diagnosticar la situación interna y externa de la fábrica. Paralelamente se realizará una entrevista al gerente propietario para conocer la situación actual y poder levantar un FODA ajustado a la realidad de la empresa para proponer objetivos, políticas, estrategias y procedimientos que permita a la empresa un crecimiento competitivo y sostenible en el tiempo.


Palabras clave: Planificación estratégica, FODA cruzado, estrategias.

Abstract

The objective of this work is to propose a strategic planning for the Mundo Goldfilled factory through a business disaggregation and the philosophical stage that it must follow. For this, an analysis has been developed of various tools such as Pestal and Porter's Five Forces to diagnose the internal and external situation of the factory. At the same time, an interview will be held with the owner manager to determine the current situation and prepare a SWOT adjusted to the reality of the company to propose objectives, policies, strategies and procedures that allow the company to grow competitively and sustainably over time.

Keywords: strategic planning, crossed SWOT, strategies.




Translated by
Ing. Paúl Arpi

Introducción

Mundo Goldfilled es una fábrica ubicada en el cantón Sígsig con varios años en el sector joyero operando en su mayoría a nivel internacional, su gerente propietario el señor Mario López ha mantenido su negocio gracias a sus conocimientos y experiencia en el mercado; sin embargo, no cuenta con un direccionamiento que seguir; razón por la que se desarrollará una propuesta de un plan estratégico que se alinee a su entorno y a la situación interna de la fábrica con el fin de incrementar su competitividad, teniendo un horizonte claro que seguir para alcanzar los objetivos propuestos. La presente investigación se divide en los siguientes cinco capítulos.

El primer capítulo se basa en el desarrollo del marco teórico de la planificación estratégica a través de la revisión de varios autores que hacen énfasis en estos conceptos, además se profundiza conocimientos sobre herramientas necesarias para la realización de este trabajo de investigación.

El segundo capítulo hace referencia a la situación actual de la fábrica en este se relata sus antecedentes, se describe su actividad comercial, su portafolio de productos, un breve análisis financiero y el organigrama que posee; debido a que hace falta mejorar su estructura organizacional y para el desarrollo del plan estratégico se ha propuesto un nuevo organigrama con su respectiva desagregación que detalla las funciones que corresponde desempeñar a cada área. Seguido de este se realizará un análisis FODA por cada uno de los cinco departamentos propuestos lo cual servirá de guía para elaborar las estrategias aprovechando las fortalezas y oportunidad para contrarrestar las debilidades y amenazas.

El tercer capítulo consiste en el estudio de micro y macro entorno de la fábrica, en el primer caso se realizó un análisis de las 5 fuerzas de Porter que permitirán determinar qué tan atractivo resulta el sector joyero, además una matriz de clientes para conocer su frecuencia de compra, ubicación, canal de distribución, artículos de mayor preferencia y una matriz de los principales competidores para analizar su posición respecto a Mundo Goldfilled. En cuanto al macro entorno se determinan los factores críticos del sector que influyen en la decisión de compra del cliente, se desarrolla un análisis Pestal para conocer diferentes acontecimientos del entorno que pueden intervenir en el funcionamiento de la fábrica y un análisis FODA del sector.

El cuarto capítulo consta de la elaboración de la etapa filosófica de la fábrica estructurando una misión, visión y valores propuestos ya que Mundo Goldfilled no cuenta con estos elementos importantes para elaborar el plan estratégico y tener un horizonte que seguir.

El quinto capítulo es el centro de este trabajo de investigación ya que en este se desarrolla la propuesta del plan estratégico para Mundo Goldfilled; a través de una desagregación empresarial estableciendo objetivos, políticas, estrategias y procedimientos por cada área los cuales están alineados a la pirámide estratégica. Se realiza un FODA cruzado para elaborar estrategias claves que se ajusten a las necesidades de la fábrica.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se realizará una recopilación teórica de varios autores como: Idalberto Chiavenato, Fernando Paris, Michael Porter entre otros que definen conceptos básicos sobre planificación estratégica y diferentes elementos necesarios para su elaboración, los cuales permiten profundizar conocimientos y adoptar un modelo de aplicación a la fábrica, mediante la información obtenida que será de gran ayuda para el desarrollo de capítulos posteriores. En esta sección se resalta que la planificación estratégica es una herramienta que ayuda a las empresas a marcar un horizonte es decir seguir su visión a través de la formulación de objetivos y estrategias a mediano o largo plazo; además se hace referencia de los niveles de planeación que puede aplicar una organización y las herramientas de análisis necesarias como: Fuerzas Porter, análisis FODA, Pestal básicos para diseñar un plan estratégico.

1.1 Planificación Estratégica

1.1.1 Concepto

En la actualidad, todas las empresas están sometidas a cambios sociales, culturales, tecnológicos, competitivos, entre otros, que se presentan en su entorno, motivo por el cual es necesario que estén preparadas para actuar de manera oportuna y así poder alcanzar los objetivos y cumplir con las expectativas. Es por esta razón, que las organizaciones tienden a aplicar un proceso de planificación que les permita estar preparadas para afrontar diferentes situaciones.

Según Paris (2011) planificar es construir el futuro deseado al establecer objetivos, metas y acciones necesarias para cumplirlos. La planificación también abarca una relación con el tiempo al poder realizarse planes en el corto, mediano y largo plazo. De esta manera se hace previsiones de los escenarios a favor o en contra, que podrían presentarse en el futuro, lo cual ayuda a tomar decisiones; por esto es importante contar con un equipo humano multidisciplinario, competente, con diferentes criterios y modelos para elegir la manera más eficiente de actuar ante diferentes situaciones.

De acuerdo a Chiavenato y Sapiro (2011) la planeación tiene 3 niveles:

1. **Planeación estratégica:** este tipo de planeación es bastante amplia y abarca a toda la organización, tanto áreas como recursos que permitan alcanzar todos los objetivos; su horizonte de tiempo es a largo plazo y está compuesta por consecuencias y efectos que duran algunos años; este tipo de planeación está en manos de la alta gerencia quien será el encargado de elaborar un plan maestro que le permita subordinar los demás planes de la empresa.
2. **Planeación táctica:** es utilizada por los jefes departamentales para establecer diferentes actividades estratégicas que se deben desarrollar en cada departamento de la organización para llegar al éxito. Su horizonte de tiempo es a mediano plazo, por lo general anual; su alcance es específico para cada departamento y recursos de la empresa.
3. **Planeación operativa:** esta abarca una tarea o actividad específica, convierte el plan estratégico en cifras concretas y claras. Su horizonte es a corto plazo por lo que su aplicación es inmediata. Se enfoca en una actividad detallada de lo que deben realizar los trabajadores de la empresa, por lo que permite a la organización alcanzar metas específicas. Este tipo de planeación es analítica y está en manos del nivel operativo.

Al realizar una planificación estratégica nos debemos formular algunas preguntas: “¿Tenemos el negocio correcto?, ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?, ¿Está aumentando o disminuyendo nuestro mercado?” (Steiner, 1997, pág. 5).

La planificación estratégica va más allá de una visión futura de la empresa ya que exige establecer objetivos y metas claras que se pretenden cumplir en un periodo específico de tiempo para alcanzar lo planeado; “por tanto, se debe ser realistas, objetivos y alcanzables” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, pág. 8) “La planificación estratégica es un proceso reiterativo” (pág. 9); es decir las organizaciones siempre deben estar en una constante planeación e implementación de sus planes; en donde la alta gerencia tiene gran responsabilidad.

Según Bojorquez & Perez (2008) la planeación estratégica es una actividad de largo plazo que implementan las empresas para identificar y seguir la visión a través del

cumplimiento de metas. Esta herramienta administrativa sirve como una guía para aquellas empresas que quieren posicionarse en un mundo globalizado. Por esta razón es importante considerar el entono de la organización, el rumbo y filosofía a la que debe seguir la empresa para cumplir los objetivos planteados.

Para Steiner (1997) la planeación estratégica es sistemática, ya que es organizada y se basa en la realidad de la empresa en donde se elaboran planes para un periodo específico de tiempo, además es un proceso continuo ya que los cambios en el ambiente son constantes. El proceso de planificación comienza con establecer metas para elaborar estrategias y políticas que permitan cumplirlas y además desarrollar planes para implementar las estrategias.

Al relacionar todos los conceptos establecidos por estos autores, se determina que la planificación o planeación estratégica consiste en establecer objetivos, metas, planes y procedimientos en base a la situación de la empresa, que aporten al cumplimiento de la visión a largo plazo. Además es un proceso reiterativo ya que la planificación debe ser continua por los cambios generados en el entorno.

1.1.2 Objetivo de planificación

Una correcta planificación dentro de una empresa ayudará con el cumplimiento de los objetivos establecidos por parte de la gerencia, como consecuencia se podrá lograr una rentabilidad aceptable, diferenciación e innovación de los productos o servicios que permitirán competir en la industria, según Parada (1988) gran parte de empresarios ven como su fin más importante el lograr una alta rentabilidad, siendo este un elemento cuantificable y medible que ayuda a evaluar la gestión económica financiera de la empresa, para lograrlo se necesita asignar correctamente los recursos disponibles dentro de la organización.

El rendimiento económico no puede ser el único objetivo de las empresas, también se debe dar importancia a otras herramientas de competitividad como menciona el autor Porter (1989) quien indica que la competitividad depende de la innovación; una empresa debe estar siempre mejorando la calidad de los productos para de esta manera tener una ventaja sobre los competidores, dicho mejoramiento se puede lograr con una correcta planificación de la organización ya que la innovación no se refleja solamente en un nuevo diseño sino también en un nuevo proceso de producción y un nuevo método comercial; además ayuda a captar un nuevo mercado

no atendido o un mercado en el que la competencia no está atendiendo de manera eficiente lo cual permite mantener una ventaja competitiva que es importante para una mejora continua en la organización.

La diferenciación ayuda a tener una ventaja competitiva ante el cliente al proporcionarle un mejor servicio otorgando un valor especial con respecto a las características, tecnología y marca del producto lo cual permita que la empresa pueda elevar su rentabilidad (Wheelen & Hunger, 2007).

1.1.3 Importancia de la planificación estratégica

En la actualidad, es de gran importancia para las empresas estar preparadas para actuar ante diversas circunstancias que se les presenta en el medio como enfrentar la competencia y cambios constantes, muchas de las veces tenemos una idea errónea al pensar que solamente las empresas grandes son quienes deben elaborar diversos planes para el buen funcionamiento de su negocio; sin embargo, esto no es así, ya que todo tipo de empresas o emprendimiento sin importar su tamaño, deben elaborar una planificación estratégica que les permita ser más competitivas en el medio; al ayudar a la dirección a tomar decisiones correctas mediante el análisis de factores internos y externos que pueden afectar al desempeño de la organización (Castaño, 2011).

Según Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, (1998) la planificación estratégica es importante ya que permite lograr una administración estratégica de la organización al llevar a cabo un plan de acción que en la mayoría de las veces solo está en la mentalidad de la gerencia y empleados; pero no se ha desarrollado e implementado. Es así como esta permite tanto a los gerentes como empleados aclarar sus ideas mediante el desarrollo de un marco teórico en el cual se analizan las diferentes alternativas, situaciones y aspectos relevantes a través de un lenguaje común y de fácil entendimiento para establecer acciones a tomar de acuerdo a la opinión y valores compartidos en un periodo determinado de tiempo.

Es claro que para alcanzar la visión de la empresa se debe partir desde un plan que permita tener la convicción de que a futuro se llegará hasta donde se pretende mediante el análisis de situaciones que se pueden presentar, para tomar decisiones correctas, mitigar riesgos y reducir incertidumbre. El desarrollar una planificación estratégica bien estructurada asegura una implementación oportuna, eficaz y eficiente

alcanzando un crecimiento empresarial sostenible. Es importante resaltar que mediante la planificación estratégica la organización se prepara para afrontar los cambios constantes que se presentan en el entorno; además sirve como base para ajustarse a las acciones que tome la competencia e inclusive anticiparse a las jugadas de sus oponentes; es decir no solo observar sus movimientos sino además estar preparados para sus posibles respuestas o planes ante las estrategias de la organización.

1.1.4 Etapas de la planificación estratégica

La planeación estratégica consta de varios procesos básicos para desarrollarla de manera exitosa; según Chiavenato y Sapiro, (2011) consta de las siguientes etapas:

1. Establecer la misión

En esta etapa la organización determina cuales son sus responsabilidades y lo que pretende en su entorno o sociedad a través del concepto o razón de ser del negocio y definición de su segmento. Esta declaración antes del diagnóstico estratégico.

2. Visión de la organización

Refleja como la organización se proyecta en el futuro a través del cumplimiento de sus propósitos. Esta predice netamente el futuro y además permite crear una tensión positiva entre como esta la organización y como nos gustaría que este; es decir, plantearse el reto de alcanzarla al transformarse en una inspiración que motive al personal para llegar al éxito. Es así como la misión y visión constituyen la intención estratégica de la organización.

3. Análisis estratégico externo

Esta etapa permite conocer las oportunidades y amenazas que se podrían presentar en el ambiente: las primeras que resultan positivas y deben ser aprovechadas por la organización y las otras que afectan al cumplimiento de la visión, misión y objetivos. Además se realiza un análisis de aquellos factores que influyen directamente en la organización tomando en cuenta las diferentes dimensiones, sectores y competencias.

4. Análisis estratégico interno

Se realiza un diagnóstico interno de la organización que esta compuesta de recursos humanos, tecnológicos, financieros, productivos y comerciales. En la parte interna

se determinan las fortalezas y debilidades que permitan formular estrategias para que la organización pueda adaptarse de la mejor manera en el entorno. El estudio y alineación del ambiente interno y externo permite construir mapas del entorno lo cual facilita la construcción de escenarios para la planificación estratégica.

5. Determinantes del éxito

También conocidos como factores críticos del éxito; los cuales son un recurso metodológico que se encuentra básicamente entre el diagnóstico de la organización; la formulación de objetivos y elaboración de estrategias insertas en el actuar de la competencia. Permite determinar situaciones importantes y críticas para la organización mediante el análisis FODA el cual se realiza al comienzo de una planificación estratégica.

6. Definición de objetivos

La definición de objetivos es muy importantes para llevar al cabo un plan estratégico al ayudar a identificar con claridad y precisión lo que se deberá realizar en un determinado tiempo para cumplir con las metas de la organización. Un objetivo correctamente diseñado debe ser medible, cuantificable y estar ligado directamente a las metas estratégicas de la empresa en donde se detallarán las acciones individuales y colectivas que deberán desarrollar los miembros de la organización.; son los gerentes y niveles directivos de cada departamento quienes deben participar activamente en la definición de los objetivos de la empresa.

7. Formulación de estrategias

La formulación de estrategias es un proceso complejo ya que existen muchas situaciones inesperadas que suelen presentarse. Para establecerlas es necesario tomar en cuenta diferentes aspectos como disponibilidad de tiempo y recursos además depende de como sea interpretada la información disponible, las emociones, el conocimiento político, etc. Se puede decir que no existe un determinante exacto para que las estrategias sean exitosas; sin embargo para formularlas es necesario analizar la situación actual de la organización; y establecer expectativas a futuro actuando de acuerdo a las opiniones de los niveles gerenciales sobre los eventos que puedan presentarse y aquellos que pueden obstaculizar su realización (Scott, 2013).

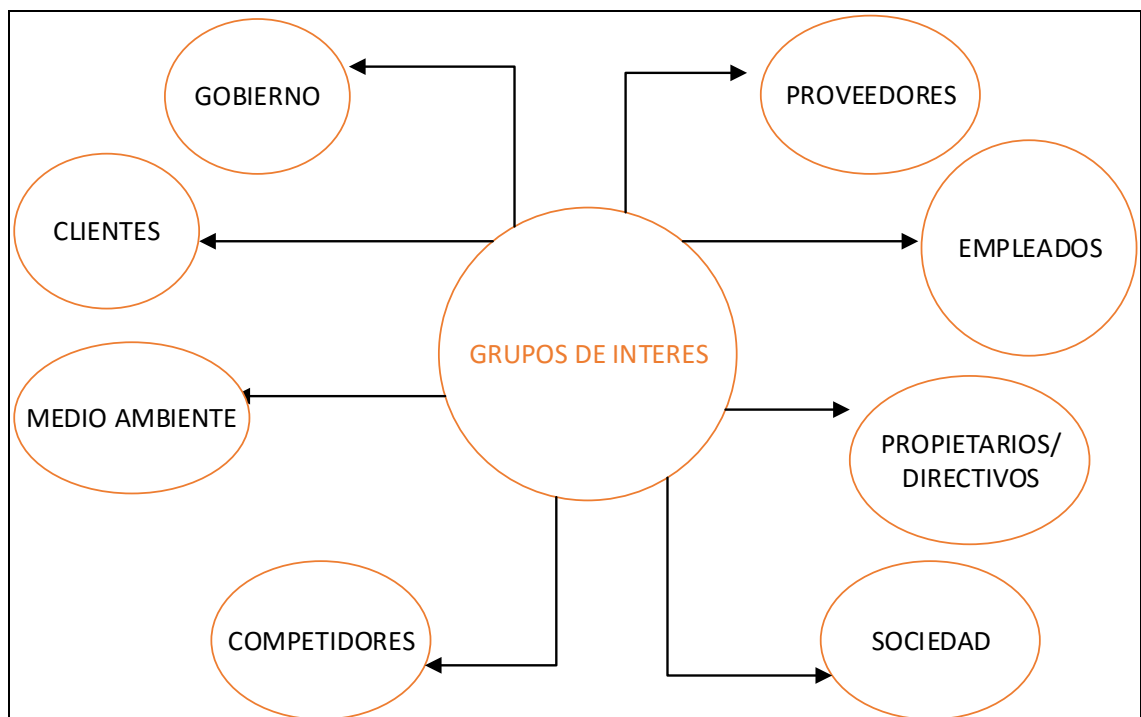
8. Desempeño estratégico

La planeación estratégica además de desarrollarla es fundamental su implementación a través de un plan de acción que involucre y comprometa a todos mediante diferentes proyectos y programas de tal manera que el personal de la organización sume todos sus esfuerzos; además aplicar ciertos controles para asignar y evaluar los recursos. Es importante que para la toma de decisiones se involucre en todas las áreas de la organización a través de los jefes departamentales en el cual el gobierno corporativo será el principal encargado de llevar un control y transparentar las relaciones con los grupos de interés.

1.1.5 Stakeholder

Según Freeman, Harrison, y Wicks (2010), con la idea de cambiar el pensamiento tradicional que solo los accionistas y alta gerencia son importantes para la empresa y toma de decisiones. Crean el concepto denominado stakeholders; que son los grupos e individuos que de cierta manera están involucrados con la organización.

Gráfico 1: Stakeholders



Fuente: Freeman, 1984.

Gráfico realizado por: López Karina; Matute Jessica.

Esta teoría básicamente sugiere poner como punto de análisis a la organización y grupos que puedan afectar o resultar afectados por la actividad diaria de la empresa; Freeman explica que para desarrollar una planificación estratégica es fundamental crear un puente entre la organización y sus grupos de interés ya que estos son esenciales para el éxito o fracaso de la misma.

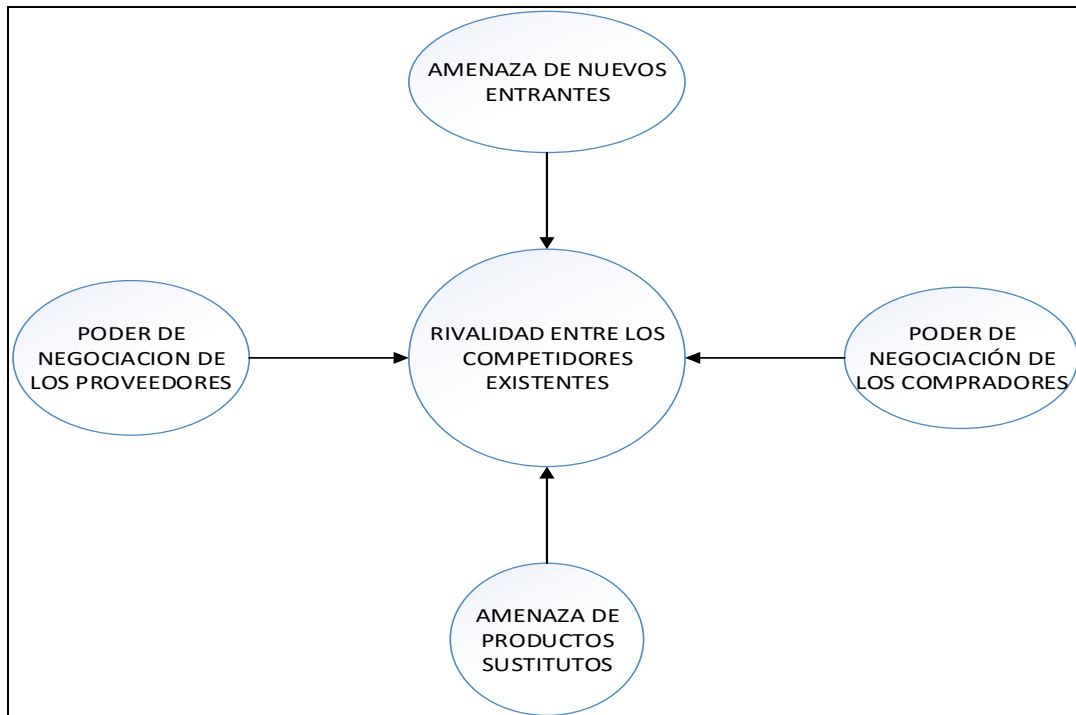
Por tal motivo para comprender un negocio es importante conocer la relación con los involucrados en las actividades diarias de la empresa los cuales se presentan en el gráfico de la parte superior; saber interactuar con ellos para comercializar y crear valor de manera conjunta además conocer como esta relación puede cambiar con el tiempo. Este proceso es básicamente tarea del ejecutivo quien se encarga de administrar las relaciones empresa-stakeholders y distribuirlos de manera conveniente entre todos ellos de tal manera poder crear el mayor valor posible (Freeman, 1984).

1.2 Herramientas de análisis

1.2.1 Cinco fuerzas de porter

Según Porter, (2009) el papel fundamental de un estratega es conocer a la competencia y hacer frente a esta; sin embargo en muchas ocasiones los directivos solamente toman en cuenta a los competidores actuales directos de una determinada industria dejando de lado a otras importantes fuerzas competitivas como: proveedores, clientes, nuevos competidores y productos sustitutos; este aumento de rivalidad se produce a través de las 5 fuerzas que básicamente son la estructura de una industria y competencia.

Gráfico 2: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Porter, 2009.

Gráfico realizado por: López Karina; Matute Jessica.

El análisis y comprensión de estas 5 fuerzas competitivas permite conocer el origen de la rentabilidad de una industria; además son una base importante para estar por encima de la competencia mediante la formulación de estrategias. El comprender esta estructura es clave para combatir con estas fuerzas y aprovecharlas en beneficio de la organización alcanzando una posición estratégica efectiva.

Amenaza de nuevos entrantes

Los nuevos competidores que pretenden entrar en una industria y ganar mercado representan una amenaza al atacar en precios, diversidad, costes e inversión. Cuando los nuevos entrantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse la competencia es aún mayor ya que estos poseen altos índices de liquidez e influencia en sus consumidores actuales.

La amenaza de nuevos aspirantes representa un límite significativo dentro de una industria; cuando son realmente fuertes es necesario desarrollar diferentes planes y estrategias para reducir costos o incrementar la inversión para detener a la competencia.

Entrar en una nueva industria viene marcado por las barreras de entrada que existen en esta; es decir si las barreras son bajas los nuevos entrantes no tendrán mayor complicaciones para competir en el mercado pero si las barreras son altas tendrán mayores dificultades para acceder a la industria volviéndose altamente rentable.

Michael Porter enumera una serie de barreras de entrada que deben crear las organizaciones dentro de una industria para combatir con la nueva competencia entre las cuales están:

- ✓ Economías de escala: las empresas producen grandes volúmenes para disminuir costos por unidad; adquieren tecnología más eficaz o implementan ciertas mejoras en los procesos.
- ✓ Costos para el consumidor al cambiar de proveedor: los costos fijos por cambiar de proveedor tiene un incremento que deben asumir los clientes, lo que dificulta que los nuevos entrantes consigan clientes.
- ✓ Requisitos de capital: el tener que invertir grandes sumas de dinero para instalaciones suele ser un impedimento para aquellos que quieren entrar a un nuevo mercado; además el capital suele ser necesario para otorgar créditos a los clientes, mantener un inventario y financiar pérdidas que se suelen tener.
- ✓ Ventajas independientemente del tamaño: los actores que ya están establecidos en el mercado tienen ventaja de calidad o costos ya sea por factores tecnológicos, mejor acceso a materia prima, buena ubicación geográfica, etc.
- ✓ Acceso desigual a canales de distribución: los nuevos entrantes deberán buscar la mejor forma de distribuir sus productos o servicios, por lo que suelen ser una barrera al momento de crear canales de distribución.
- ✓ Restricción en políticas gubernamentales: las restricciones y políticas de gobierno suelen obstaculizar la entrada de nuevos competidores.

Poder de negociación de proveedores

Toda industria necesita distintos tipos de proveedores para desarrollar una actividad comercial; es claro que una empresa de productos o servicios depende de sus distribuidores para cumplir con su objetivo y satisfacer a sus clientes; sin embargo en numerosas ocasiones la influencia que estos ejercen sobre la organización los ha llevado a adquirir mayor poder sobre ésta dando como resultado el incremento

exagerado de precios, baja calidad de productos, incumplimiento en los plazos de entrega afectando al rendimiento del negocio. Generalmente este abuso de poder por parte de los proveedores se da cuando:

- ✓ Las empresas deben asumir costos elevados por cambiar de proveedor.
- ✓ Los proveedores ofrecen diferenciación o no hay sustituto en sus productos.
- ✓ Los proveedores no dependen de una sola industria para obtener ingresos.
- ✓ Cuando el negocio genera mayor ganancia que la que obtienen los proveedores estos pueden interesarse en integrarse al sector.

Para evitar estas situaciones las empresas deberán adoptar estrategias que evite a los proveedores ejercer demasiado poder sobre y representar una verdadera amenaza para la organización aumentando su cartera de proveedores, alianzas o a través de una integración vertical hacia atrás.

Poder de negociación de clientes

Los compradores ejercen un poder significativo sobre la organización ya que están en todo el derecho de elegir a la competencia antes que a nosotros; razón por la cual están en plena capacidad de obligar y exigir la disminución de precios, mayor calidad, incrementar tiempo de crédito, mejor servicios lo cual afecta a la rentabilidad del sector.

La influencia de los clientes dentro de un sector es muy importante ya que dependiendo de su capacidad de negociación y la sensibilidad de los ofertantes permite a estos ejercer poder sobre la empresa especialmente cuando:

- ✓ Los compradores son pocos o sus compras son en muchas cantidades.
- ✓ Los productos que se ofertan en una industria son comunes y no tienen diferenciación.
- ✓ Los compradores no tienen dificultades ni mayores costos al cambiarse de proveedor.
- ✓ Los clientes deben asumir pocos costos al cambiar de proveedor.
- ✓ Los clientes tienen capacidad de realizar una integración vertical hacia atrás.

Para combatir con el poder de negociación de los clientes especialmente aquellos que son potenciales es importante que la empresa implemente diversas estrategias como campañas de marketing en donde se muestre al público la diferenciación y calidad de

los productos; además mejorar los canales de distribución y ofrecer un valor agregado para el cliente.

Amenaza de productos sustitutos

Un producto sustituto realiza la misma función o semejante a un determinado producto ofrecido por la industria; es decir satisface la misma necesidad; los sustitutos son bastante comunes al estar siempre presentes pero en muchas ocasiones se los pasa por alto al percibir que son distintos a los que ofrece el sector como es el caso en la compra de un obsequio en donde al comprador le da igual adquirir una caja de chocolates como una prenda de vestir a pesar de ser productos totalmente distintos cumplen el mismo objetivo.

Una industria se ve afectada significativamente en su crecimiento cuando hay numerosas amenazas de productos sustitutos que colocan techos en los precios disminuyendo la rentabilidad y rendimiento de la organización, esta amenaza es elevada en las diferentes circunstancias:

- ✓ Ofrecer un trade-off atractivo tanto en precio como rendimiento.
- ✓ El cambio de un producto por otro tiene un bajo costo.

En este caso los estrategas deben analizar otras industrias que puedan resultar sustitutos atractivos para elaborar estrategias y sumar esfuerzos que ayuden a disminuir costos, abrir más sucursales o puntos de venta, mejorar la calidad, ampliar el portafolio de productos y obtener mayor diversidad de tal manera que los sustitutos no afecten a su rentabilidad.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad que existente entre competidores se manifiesta de diferentes formas como: atractivos descuentos, productos con mejoras, mayor publicidad entre otros aspectos familiares en el mundo de los negocios que agregan valor para el cliente. Cuando la rivalidad aumenta y la competencia cada vez es más ardua el potencial de una industria se ve afectada dependiendo de la intensidad y base con la que las empresas compiten disminuyendo notablemente su rendimiento; la rivalidad se vuelve mayor en los siguientes aspectos:

- ✓ Crecimiento lento en la industria
- ✓ Numerosos competidores, de igual tamaño y potencia.

- ✓ Altas barreras de salida.
- ✓ Competidores que quieren llegar a ser líderes y están comprometidos con sus metas.
- ✓ Distintos enfoques competitivos.
- ✓ La rivalidad aumenta cuando la competencia se enfoca en disminuir precios.

Para que una organización pueda ser altamente competitiva debe conocer a sus competidores y asumir esta rivalidad como un reto para incrementar su rentabilidad mediante la formulación de estrategias que permitan a más de satisfacer las necesidades superar las expectativas de los clientes, ofrecer un amplio portafolio de productos, marcas reconocidas, calidad, etc.; y de esta manera asumir la competencia como algo positivo para mejorar cada día.

1.2.2 Análisis PESTAL

Según Torres (2014), este análisis permite conocer el ambiente sobre el cual la organización no tiene el control, pero el impacto de estos factores puede afectar de manera positiva o negativa en la empresa. Al crear una organización se debe tener presente de que existen factores externos que influyen en las funciones que esta desarrollará por lo que es importante que esta se adecúe a su entorno y comprenda esta diversidad de tal manera que contribuya positivamente a las estrategias de la organización.

El entorno externo está compuesto de oportunidades y amenazas que deben afrontar las organizaciones sobre todo el nivel directivo que afronta el reto de aprovechar al máximo las oportunidades y reducir o eliminar las amenazas. Para un correcto análisis del entorno es importante que la información sea extraída de fuentes oficiales que garanticen su veracidad, ya que al extraer información falsa o incompleta no será de utilidad para la empresa, he ahí la importancia de clasificar correctamente los datos obtenidos.

Las organizaciones tienen el desafío de buscar, pronosticar, seguir y evaluar el sector industrial, comercial o de servicios al que pertenece con el fin de obtener una lista de influencias, cambios y tendencias. Para lo cual se recomienda utilizar esta herramienta de análisis denominada análisis PESTAL el cual se desglosa en los siguientes factores:

Político: hace referencia a la situación política por la que atraviesa un país es decir al comportamiento y procedimientos que siguen los gobiernos quienes son los encargados de establecer regulaciones, subsidios entre otros aspectos netamente políticos. Dentro del ambiente político se puede análisis aspectos como: Ideología política, cambios en tributos, estabilidad del gobierno y actitud frente a las empresas, decretos y leyes, fuerza de partidos políticos, comercio y política exterior, etc.

Económico: hace referencia a los factores económicos que influyen en el desarrollo de las actividades de la empresa; básicamente tiene que ver con el mercado, las finanzas y políticas monetarias. Entro los factores que incluyen este análisis están: tasas de interés pasivas y activas, inflación, precio del petróleo, balanza de pagos, PIB, tasas y políticas fiscales, remesas, salarios, etc.

Social: diferentes acontecimientos del mercado y culturales; el aspecto social se puede considerar como un pilar fundamental ya que la empresa debe seguir y analizar los cambios que se pueden presentar en la población para acoplarse a los diferentes hábitos de consumo. Se debe analizar: población, índice de educación, población económicamente activa, tasas de migración, desempleo, seguridad, etc.

Tecnológico: describe los cambios presentados por los avances tecnológicos que representan un fuerte impacto para el giro del negocio y aportan a la actividad empresarial ya sea para mejorar sus procesos, actividades es decir; su rendimiento en general. Se debe analizar: Inversión pública en investigación y desarrollo, patentes, marcas, equipos, procedimientos, tecnología de punta, etc.

Ambiental: responsabilidad social de la empresa con el medio ambiente y bienestar de quienes lo integran mediante un análisis de las leyes de protección ambiental, recursos naturales, contaminación del aire y suelo.

Legal: hace referencia a la normativa legal que enmarca una organización y se debe cumplir a cabalidad. Este aspecto puede afectar de manera positiva o negativa en la empresa, se deben analizar diferentes factores como: leyes tributarias, impuestos, tasas licencias comerciales, leyes de empleo y seguridad laboral entre otros aspectos legales que influyan directamente sobre la actividad comercial de la organización (Palacios, 2009).

1.2.3 Análisis FODA

El análisis foda o swot por sus siglas en ingles es el reflejo de la situación actual en la que se encuentra una organización; es una importante herramienta de planificación que permite a los directivos de la empresa identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; para de esta manera obtener un diagnóstico certero y confiable que ayude a la toma de decisiones, además a formular estrategias claves para alcanzar los objetivos de la organización. Es recomendable que este análisis se lo realice cada cierto tiempo debido a los cambios que se presentan tanto en el ambiente interno como externo de empresa.

Tabla 1: Matriz FODA

ANÁLISIS FODA		
	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Análisis interno	Aspectos positivos internos	Aspectos negativos internos
	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Análisis externo	Aspectos positivos internos	Aspectos negativos internos

Fuente: Aguer & Pérez, 2004.

Tabla realizada por: López Karina; Matute Jessica.

Al combinar las fortalezas con las oportunidades surgen los elementos más potenciales para la organización los cuales son una base positiva fuerte para hacer frente a las debilidades y amenazas que forman barreras para que la empresa se pueda desenvolver de una manera exitosa.

Fortalezas: representa todos los aspectos positivos, puntos fuertes, capacidades especiales o ventajas que tiene la organización a diferencia de otras que realizan actividades iguales o similares; es decir lo que la diferencia de la competencia y le ayuda a mantenerse de una manera estable en el mercado.

Oportunidades: son aquellos aspectos positivos que se presentan en el entorno y que la empresa debe saber identificarlos para aprovecharlos al máximo y así obtener una ventaja competitiva a través de estos.

Debilidades: son aquellos elementos que ponen a la empresa en una situación de desventaja frente a la competencia tales como recursos, habilidades o actividades que no se desarrollan positivamente y afectan al desenvolvimiento exitoso convirtiéndose en una barrera para el desempeño o surgimiento de la organización. Se puede decir que son problemas que la empresa los puede manejar una vez identificados mediante la formulación de estrategias que contribuyan a disminuirlos o eliminarlos.

Amenazas: son todas las situaciones negativas del entorno que puede llegar afectar gravemente al desarrollo de las actividades de la empresa si no se identifican a tiempo; para lo cual es necesario desarrollar estrategias adecuadas que permita a la organización combatir con estas (Aguer & Pérez, 2004).

1.3 Elementos de la planificación estratégica

1.3.1 Misión

Proviene del latín proponere que significa propósito. La misión es un enunciado escrito elaborada por una organización en la cual expresa su razón de ser, propósito o finalidad social y económica; a pesar de ser un instrumento interno que expresa y orienta netamente la actividad de la empresa y la planificación estratégica; esta debe enfocarse hacia el exterior, es decir hacia los clientes y sociedad quienes son la base del accionar de la organización.

La misión debe hacer diferente a la empresa de otras entidades, haciéndola ver como única o que posee algo que la hace singular de manera que permita identificarla adecuadamente dentro del segmento en el que opera. Ciertos autores consideran la misión como el principal objetivo de la empresa es decir la aspiración general que se basa en la filosofía y valores organizacionales. Además la misión debe responder a preguntas como: ¿Cuál es la razón de ser de la empresa?; ¿Qué necesidad vamos a satisfacer?; ¿Cómo pensamos en nuestros consumidores?; ¿Qué valores tiene la empresa?

La misión debe ser elaborada por la alta dirección incluyendo y haciendo partícipes a sus demás integrantes; la parte esencial de esta es principalmente la razón fundamental por la que existe la organización; la cual sirve de guía general y motivación para el personal. No existe un procedimiento único para formular la

misión; sin embargo una manera de elaborarla es de manera colectiva en donde los integrantes del diseño estratégico aporten con ideas creativas, claras y según sus criterios que abarque la responsabilidad de la empresa con la sociedad y sus beneficios. Posteriormente se analizan y unen estos conceptos para la formulación definitiva que será aprobada por el consejo (Blanco, Carballal, & Columbié, 2008).

1.3.2 Visión

Proviene del latín *videre* que significa ver a lo lejos. La visión es un deseo futuro, un horizonte al que aspira llegar la organización mediante la suma de esfuerzos de los integrantes y recursos de la entidad; para lo cual es importante desarrollar e implementar un gran proceso estratégico que permita alcanzar la visión organizacional. Es importante tener en cuenta que la visión siempre será proactiva es decir estar en un constante replanteamiento de retos superiores; por tal razón en términos teóricos esta es inalcanzable ya que cuando la organización se acerca a su visión debe reformularla.

La visión también es descrita como un sueño que se describe en el presente; sin embargo hay que ser creativos pero realistas en lo que se quiere conseguir y no plantear una visión fantasía poco creíble inclusive para quienes la construyen; pero tampoco ponerse límites estrechos al momento de generar la visión; es decir tener en cuenta la realidad objetiva de la organización a través de la generación y evaluación de ideas.

En ocasiones la visión puede significar el cambio al concepto actual del negocio o buscar alcanzar más de lo que ya se ha logrado dentro del mismo ámbito. Es un compromiso con el futuro de la organización; la cual debe estar enfocada a clientes internos y externos siendo esta inspiradora, compartida y retadora de lo que se desea lograr. Además la visión suele responder a preguntas como: ¿A dónde se pretende llegar?; ¿Cómo nos vemos en x tiempo?; ¿Qué imagen queremos proyectar a los clientes?; ¿Qué valores tiene la organización y sus trabajadores? (Blanco et al., 2008).

1.3.3 Valores

Se define al valor como una actitud o comportamiento en el cual las personas se comportan o actúan de cierta manera; en una organización gran parte de los valores suelen estar expresados en la visión pero de manera más concentrada en la misión donde generalmente las empresas mediante una expresión valorativa indican su razón de ser.

Dentro de los valores empresariales están aquellos de responsabilidad social corporativa que hace referencia a los valores internos, al entorno social y medioambiental; es competencia de la parte directiva seleccionar esos valores que orientarán de manera permanente a la organización y al comportamiento de sus integrantes definiendo claramente lo que se quiere expresar en cada valor.

Para establecer los valores organizacionales además de contar con un equipo interno calificado como estrategias y directivos de recursos humanos entre otros se debe contar también con el apoyo de consultores externos que sean conocedores del sector. Estos valores se definirán de acuerdo a la manera en la que está organizada la empresa, su función, sus departamentos, ubicación geográfica y otros aspectos importantes que prevalecen en la organización (Blanco et al., 2008).

1.3.4 Política empresarial

Este término es muy utilizado en el mundo empresarial ya que juega un papel importante y fundamental en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; sin embargo en muchos casos se lo deja en segundo plano. Las políticas y objetivos van de la mano ya que guían los pensamientos y las acciones a realizar; por lo que deben ser estables, claros y flexibles. Las primeras constituyen un medio para alcanzar lo que la organización se propone mediante el establecimiento de características, principios o limitaciones que permitan alcanzar los objetivos.

Toda organización que pretenda ser competitiva en el medio; mantener e inclusive incrementar su productividad y efectividad debe tener claro lo que hace, hacia donde va y conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades; para guiar al personal mediante una dirección estratégica que integre, comprometa y responsabilice a todos los miembros de la organización al cumplimiento obligatorio de los reglamentos o políticas establecidas en los diferentes procesos.

Las políticas también se consideran como un plan de acción para aprovechar de mejor manera los recursos empresariales, llevar un cierto control sobre el comportamiento de los trabajadores y orientar en sus labores; además ayuda a la parte administrativa en la toma de decisiones. Una empresa con una buena dirección debe tener estrategias para sus operaciones y alcanzar sus objetivos a través de un plan que guíe a sus integrantes mediante diferentes líneas de conducta que deben cumplir; lo cual se conoce como políticas. (Prieto, 2009)

1.3.5 Estrategias:

Las estrategias en una empresa son una herramienta importante, al ser un plan para conseguir objetivos por medio de una serie de acciones a encaminarla hacia un fin a corto o largo plazo. Estas son las acciones que se eligen, partiendo de la idea de que en un futuro se quiere tener utilidades y mayores ventajas en relación con la situación actual de la empresa, también menciona que al momento de formular las estrategias es importante tener en consideración a todos los que conforman la organización y a los factores tanto internos como externos (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La palabra estrategia es un término que se ha venido empleando desde la antigüedad principalmente en los ejércitos en donde se nombraba a un general quien comandaba a los militares mediante el desarrollo de planes de acción y habilidades administrativas para la toma de decisiones. Después de la primera guerra mundial empresas como General Motors experimentaron la fijación de estrategias y medios para alcanzarlos; además las empresas comenzaron de manera sistemática organizar el crecimiento de sus actividades especialmente en el corto plazo.

Para que una estrategia se exitosa deberá ser creativa, generar compromiso y cooperación además crear una ventaja competitiva sostenible en el medio de tal manera permita sobresalir de la competencia; pero antes es importante crear valor en los clientes actuales. Hay que tener claro que la formulación de una buena estrategia no garantiza el éxito empresarial si no se decide implementarla. Además esta debe ser adaptada a cada ambiente empresarial que depende de ciertos factores como: recursos, ingresos, misión, visión, etc. Ya que una estrategia que funciona en una organización puede no funcionar en otra (Prieto, 2009).

1.3.6 Determinantes del éxito:

Los factores críticos del éxito son aspectos claves con los que cuenta una organización para ser más competitiva, alcanzar sus objetivos y sobre salir en el medio; su origen se da en los años 60 cuando diferentes institutos se interesan por investigar y definir con claridad su concepto.

De esta manera se concreta que los determinantes críticos del éxito son componentes o factores específicos claves de una organización que están en los procesos, son controlables y contribuyen con su superación exitosa; además proporcionan un cierto nivel de seguridad a los gerentes de que todo va ir bien en las actividades de la empresa. Son influenciados por diferentes factores del entorno como el económico, político, cultural, social y poseen una relación muy estrecha con el análisis FODA de la organización.

Estos determinantes son necesarios para la elaboración de una planeación estratégica inclusive algunos autores plantean que antes de nada se debe realizar una búsqueda constante de los factores claves de la empresa y analizar otras herramientas necesarias para desarrollar estrategias exitosas (Murillo, 2007).

CAPITULO II: ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA FÁBRICA.

En este capítulo se realizará una descripción y análisis de la fábrica que permita determinar su situación actual a través de un breve diagnóstico financiero en cuanto a ventas, liquidez y activos que posee para obtener datos comparativos al momento de la implementación de la planificación estratégica. Se desarrollará la estructura organizacional actual y una propuesta con las áreas que se consideren hacen falta incorporar incluyendo una desagregación para detallar las actividades que deben cumplir las personas que laboran en la fábrica.

Luego se elaborará un portafolio de productos clasificando los diferentes tipos de joyas que ofrece Mundo Goldfilled y un análisis FODA para conocer aspectos relevantes tanto internos como externos de la fábrica.

2.1 Antecedentes de la fábrica

Gráfico 3: Logotipo fábrica



Fuente: Mundo Goldfilled.

La joyería artesanal en la provincia del Azuay ha sido un gran atractivo desde hace varias décadas, especialmente para aquellos emprendedores que han querido sobresalir en esta rama, brindando grandes oportunidades de crecimiento económico. El no necesitar mayores exigencias para entrar en este mercado ha ido incrementando de manera notable los artesanos que se dedican a la elaboración de joyas y fantasías

ya que su fabricación no requiere de una infraestructura complicada pudiendo adaptarse en una casa común siempre y cuando su espacio sea amplio.

Es así como nace este emprendimiento a finales de la década de los noventa por parte del Señor Mario López quien en ese entonces residía el Cantón Chordeleg; con el apoyo de un viejo amigo que se dedicaba a la comercialización de joyas en oro en la provincia de Manabí; conociendo su habilidad en la elaboración de artesanías le sugiere dedicarse a la confección de joyas proporcionándole los primeros materiales para emprender su negocio. En dicha época la venta de joyas en oro estaba en su mejor momento; esto se vio reflejado en el crecimiento del negocio expandiendo sus ventas a Estados Unidos a través de un familiar que se encargaba de la distribución en ese y venta a migrantes conocidos que residían en el exterior llevando al negocio a un notable crecimiento y estabilidad.

A principios de la década del 2000 debido al cambio de moneda de sucre a dólar se produce una fuerte crisis económica en el país afectando a varios sectores incluido el joyero provocando el cierre de muchas joyerías, fueron momentos difíciles para el negocio del Sr López viéndose también afectando pero sin dejarse caer y con optimismo continuó con el giro de su negocio; sin embargo el efecto más impactante que sufrió fue en el año 2007 con el alza extrema del oro prácticamente al duplicarse su valor; lo cual provocó nuevamente el cierre de varios talleres de joyerías y otros optaron por la opción de buscar metales genéricos que sustituyeran a las joyas de oro permitiendo disminuir costos, mantenerse activos y competitivos en el mercado.

Con este propósito y con el sueño de buscar nuevos horizontes nace Mundo Goldfilled en el cantón Sígsig lugar donde reside hasta la actualidad su dueño; dando un giro diferente al negocio al ofrecer diseños en metales como plata y goldfilled lo cual ha permitido mantenerse activo en el mercado al poder ofertar a los consumidores joyas con un baño de oro de 18kl a precios más accesibles y modelos llamativos generando además oportunidades de trabajo para obreros.

Con el paso de los años y como resultado de un arduo trabajo por parte del Sr. Mario López la fábrica se ha ido consolidando y atravesando por varios cambios que han permitido una integración en sus procesos siendo más flexible para la producción y tiempos de entrega al no depender de una gran parte de terceros para completar su proceso productivo.

Desde sus inicios hasta la actualidad se ha tenido un crecimiento notable al extender su portafolio de productos con varios diseños en aretes, pulseras, anillos, dije y recientemente en la línea de elaboración de coronas para santos. Mejorando cada vez más la calidad de los artículos ofrecidos y sobre todo aumentando la inversión en maquinaria para completar el proceso productivo; en el año 2017 se hace una adquisición importante para la fábrica; una folheadora la cual es una máquina para bañar en oro a los metales; constituyendo con eso el 85% de la producción total; faltando únicamente una impresora 3D para obtener directamente los diseños sin necesidad de mandarlos a hacer en otro lugar.

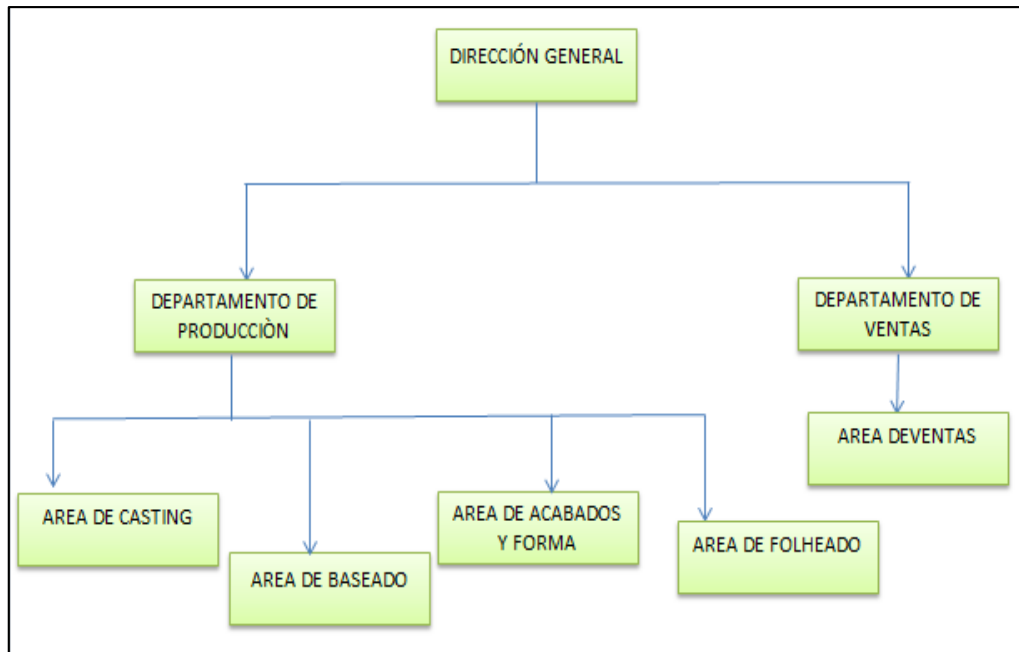
La venta y comercialización de joyas de Mundo Goldfilled se da en un 80% en Estados Unidos mediante exportación directa y una pequeña cantidad en el país especialmente en el cantón Chordeleg. El mercado actual con el que cuenta la fábrica está establecido con una cantidad específica de clientes potenciales quienes son los encargados de hacer llegar los artículos a manos del consumidor final.

En los últimos tiempos se ha detectado la necesidad de abrir mayor mercado nacional para incrementar las ventas y obtener más clientes considerando la gran cantidad de joyerías existentes especialmente en la ciudad de Cuenca, Azogues y Chordeleg teniendo un amplio mercado que ganar y además aumentar la competitividad de la fábrica respecto a productores nacionales con bajos costos y bisutería china que actualmente está teniendo gran acogida por su precio y diseños; por lo cual se considera necesario realizar un plan estratégico que ayude a la fábrica a cumplir con sus metas, afrontar los cambios y estar preparada para diversas situaciones mediante el diseño de la etapa filosófica y el establecimiento de objetivos, políticas, estrategias y procedimientos.

2.2 Estructura Organizacional

2.2.1 Organigrama Actual

Gráfico 4: Organigrama actual de Mundo Goldfilled

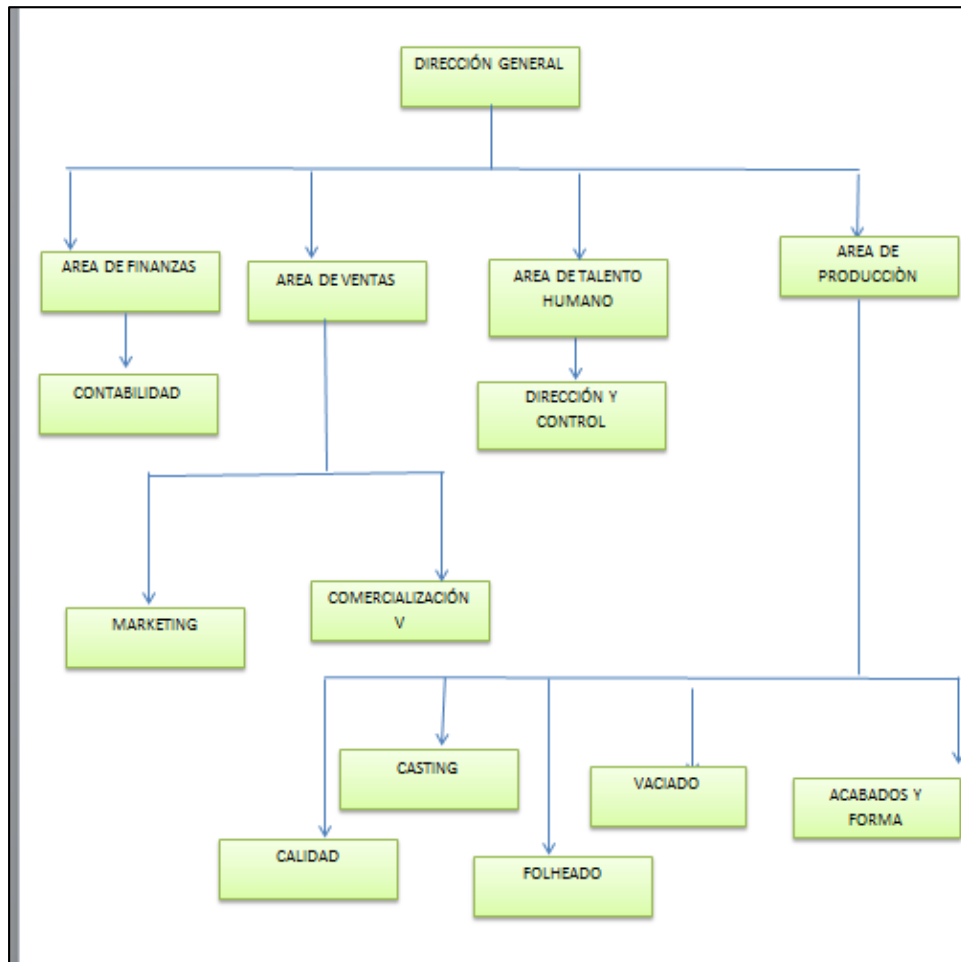


Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

2.2.2 Organigrama Propuesto

Gráfico 5: Organigrama propuesto a Mundo Goldfilled



Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

2.3 Descripción de la fábrica

La fábrica Mundo Goldfilled se encuentra ubicada en el cantón Sígsig; actualmente cuenta con un equipo de 6 trabajadores que son los encargados en su gran mayoría de los diferentes procesos del área de producción; al ser una microempresa su dueño es quien se encarga de la parte administrativa y comercial además estar pendiente del proceso de elaboración de joyas.

La principal actividad de la fábrica es la elaboración de joyas con un baño de oro de 18k; además coronas para santos que son muy apreciadas y generan ganancias

mayores debido a que requieren mayor tiempo por su especial y delicado diseño cubierto de piedras preciosas como circones, marquesas que dan mayor realce a su modelo.

Esta fábrica se diferencia por ofrecer alta calidad en cada una de sus piezas al poseer aproximadamente 7 micras de oro; con amplios y exclusivos diseños para variedad de gustos; ofreciendo además los siguientes servicios:

Folheados: aplicación de un baño de oro a las piezas para su etapa final en este proceso las piezas adquieren un color dorado que caracteriza a las joyas en goldfilled, esto depende de la calidad de baño que prefiera el cliente. Este servicio se brinda generalmente a productores medianos y pequeños que no cuentan con este equipo.

Casting: en este servicio se da la posibilidad de que el cliente pueda obtener el diseño de una pieza en cera para complementarlo al proceso de elaboración del producto final.

Vaciado: en este proceso se ofrece al cliente la venta de figuras listas para armar diferentes piezas o modelos de preferencia.

Además Mundo Goldfilled ofrece bajo pedido joyas en oro de 18 k y plata de s925 garantizada en modelos exclusivos que sean requeridos por el cliente.

2.4 Desagregación de la fábrica.

2.4.1 Desagregación Actual

DIRECCIÓN GENERAL

En la fábrica Mundo Goldfilled actualmente el gerente cumple varias funciones entre las cuales destacan las siguientes:

- Receptar pedidos de clientes.
- Definir la producción semanal y controlar al personal en sus actividades.
- Colaborar en la producción y diseño de nuevos modelos.
- Ayudar en la clasificación de artículos terminados.

- Controlar el inventario de MP y artículos terminados.
- Comprar los materiales necesarios como químicos y materia prima para la producción.
- Ventas y distribución de pedidos.
- Llevar cálculos sobre las ventas y cuentas por cobrar.
- Envíos de mercadería al exterior.
- ✓ Buscar financiamiento para nuevas inversiones.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

En el área de producción de la fábrica mundo goldfilled se encuentra ubicado la mayor parte del personal debido a los diferentes procesos que deben empear para transformar la materia prima en artículos terminados, además estar pendiente de los inventarios para disponer de los materiales necesarios.

Casting

En este proceso el personal encargado prepara la cera para inyectar en los moldes y verificar que estos estén correctamente definidos. Seguidamente se explica las actividades con mayor detalle (anexo 2):

- Seleccionar los moldes o diseños disponibles de acuerdo a lo que indique la gerencia.
- Preparar los materiales necesarios para obtener la cera.
- Preparar la máquina con la temperatura y presión adecuada.
- Inyectar la cera en los cauchos
- Verificar que las figuras obtenidas tengan la forma adecuada.
- Armar las piezas formando una especie de árbol.
- Pesar el árbol para saber la cantidad exacta de metal que se utilizará en el proceso.
- Controlar el inventario de materia prima para este proceso.

Vaciado

En esta área el personal se encarga de preparar los materiales necesarios como el metal con la cantidad correcta; este depende del peso del árbol obtenido en el

anterior proceso para obtener las piezas ya en metal. A continuación se explica las actividades con mayor detalle (anexo 3):

- Colocar el árbol en una especie de cilindro
- Preparar el yeso con agua
- Aplicar la mezcla en el cilindro
- Colocar el cilindro en una máquina que permite rellenar todos los espacios de las figuras.
- Poner en el horno el cilindro para que se derrita la cera y quede solo el yeso
- Insertar en la centrífuga el cilindro para el proceso de vaciado en donde se colocará el metal fundido.
- Limpiar el yeso con agua a presión y líquidos especiales para obtener las piezas del color adecuado del metal.
- Controlar el inventario de materia prima para este proceso.

Acabados y Formas

En esta área el personal se encarga de dar los detalles finales a las piezas para que queden listas. Las actividades específicas que se realizan son las siguientes (anexo 4):

- Se recortan los moldes de metal.
- Se procede a lijar para quitar imperfecciones.
- Soldar piezas para formar modelos los deseados como aretes, pulseras, collares.
- Explosión con líquidos para dar brillo a las piezas.
- Enjoyar las piezas.
- Controlar el inventario de materia prima para este proceso.

Folheado

En este proceso el personal se encarga de realizar el baño en oro a las piezas para que adquieran el color amarillo adecuado que caracteriza a las joyas en goldfilled.

- Preparar los químicos.
- Verificar que la cantidad de ácidos y cianuro esté correcta.
- Pesar el oro necesario para los gramos que se dará el baño.
- Agrupar las piezas en metal.

- Introducir las piezas agrupadas en metal y el oro en las cubas.
- Verificar que la cantidad de oro en cada pieza sea uniforme.
- Controlar el inventario de materia prima para este proceso.

ÁREA DE VENTAS

En esta área el personal se encarga de recorrer las diferentes joyerías del cantón Chordeleg para ofrecer la mercadería; además contactarse con los clientes extranjeros, este puesto es provisional ya que la persona encargada trabaja ciertos días al mes (anexo 6).

Ventas

- Ofertar la mercadería a los clientes.
- Empaquetar los productos
- Clasificar los productos terminados
- Cobrar las deudas pendientes
- Promocionar la fábrica en redes sociales

2.4.2 Desagregación Propuesta.

DIRECCIÓN GENERAL

El gerente general es el encargado de coordinar y controlar las operaciones que se realizan día a día en la fábrica. Un gerente debe ser capaz de realizar las siguientes actividades para asegurar un correcto cumplimiento de la planificación estratégica.

- Revisar el cumplimiento de metas y objetivos.
- Desarrollar e implementar una planificación estratégica.
- Controlar que las actividades planificadas sean cumplidas.
- Supervisar el rendimiento de sus trabajadores.
- Formular políticas para un correcto funcionamiento.
- Incentivar al trabajo en equipo.

ÁREA DE FINANZAS

En esta área la persona encargada debe registrar y analizar todas las actividades financieras que se desarrollen dentro de la fábrica, además realizar un cálculo sobre los costos de producción para obtener precios con mayor precisión.

Contabilidad

- Control de las operaciones financieras.
- Registrar transacciones.
- Analizar la información de los estados financieros.
- Solucionar problemas financieros.
- Calcular costos de producción.
- Realizar reportes financieros para la gerencia.

ÁREA DE VENTAS

El personal encargado del área debe realizar la promoción y venta de los artículos en los lugares asignados por la gerencia.

Recepción de pedidos

Controlar que los pedidos sean entregados a tiempo y coordinar con producción para que los modelos requeridos por los clientes sean fabricados de manera correcta.

- Atender los requerimientos de los clientes.
- Coordinar los tiempos de entrega.
- Presionar a la producción para que tengan listo los pedidos.
- Revisar que todos los pedidos sean entregados correctamente a los clientes.
- Controlar en inventario de artículos terminados.

Comercialización y Ventas

Estas áreas trabajaran de manera conjunta para conocer el mercado y poder satisfacer la demanda de una manera oportuna.

- Realizar estudios de mercado.
- Promocionar el producto en diferentes medios de comunicación.
- Buena atención al cliente.

- Incrementar ventas.
- Realizar envíos a Estados Unidos.
- Indicar y explicar detalladamente las joyas.

ÁREA DE TALENTO HUMANO

Esta área es la encargada de contratar al personal adecuado para cada puesto de trabajo; además realizar capacitaciones, controles y estar al pendiente del bienestar del talento humano.

Dirección y control

- Realizar el proceso de reclutamiento del personal.
- Seleccionar al personal para contratar.
- Fortalecer la comunicación entre empleado y empleador.
- Capacitaciones para los trabajadores.
- Motivar a los empleados.
- Supervisar el cumplimiento con las medidas de seguridad establecidas.
- Ayudar a resolver conflictos.
- Verificar el cumplimiento de horarios y tareas.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

En el área de producción de la fábrica mundo goldfilled se encuentra ubicado la mayor parte del personal debido a los diferentes procesos que deben emplear para transformar la materia prima en artículos terminados; además el personal de producción debe solicitar la materia prima necesaria a gerencia para abastecer el proceso productivo.

Casting

En este proceso el personal encargado prepara la cera para inyectar en los moldes y verificar que estos estén correctamente definidos. A continuación se explica las actividades con mayor detalle:

- Seleccionar los moldes o diseños disponibles de acuerdo a lo que indique la gerencia.
- Preparar los materiales necesarios para obtener la cera.
- Preparar la máquina con la temperatura y presión adecuada.
- Inyectar la cera en los cauchos
- Verificar que las figuras obtenidas tengan la forma adecuada.
- Armar las piezas formando una especie de árbol.
- Pesar el árbol para saber la cantidad exacta de metal que se utilizará en el proceso.
- Controlar el inventario de materia prima para este proceso.

Vaciado

En esta área el personal se encarga de preparar los materiales necesarios como el metal con la cantidad correcta; este depende del peso del árbol obtenido en el anterior proceso para obtener las piezas ya en metal. A continuación se explica las actividades con mayor detalle:

- Colocar el árbol en una especie de cilindro
- Preparar el yeso con agua
- Aplicar la mezcla en el cilindro
- Colocar el cilindro en una máquina que permite rellenar todos los espacios de las figuras.
- Poner en el horno el cilindro para que se derrita la cera y quede solo el yeso
- Insertar en la centrífuga el cilindro para el proceso de vaciado en donde se colocará el metal fundido.
- Limpiar el yeso con agua a presión y líquidos especiales para obtener las piezas del color adecuado del metal.
- Controlar el inventario de materia prima para este proceso.

Acabados y Formas

En esta área el personal se encarga de dar los detalles finales a las piezas para que queden listas. Las actividades específicas que se realizan son las siguientes:

- Se recortan los moldes de metal.
- Se procede a lijar para quitar imperfecciones.

- Soldar piezas para formar modelos los deseados como aretes, pulseras, collares.
- Explosión con líquidos para dar brillo a las piezas.
- Enjoyar las piezas.
- Controlar el inventario de materia prima para este proceso.

Folheado

En este proceso el personal se encarga de realizar el baño en oro a las piezas para que adquieran el color amarillo adecuado que caracteriza a las joyas en goldfilled.

- Preparar los químicos.
- Verificar que la cantidad de ácidos y cianuro esté correcta.
- Pesar el oro necesario para los gramos que se dará el baño.
- Agrupar las piezas en metal.
- Introducir las piezas agrupadas en metal y el oro en las cubas.
- Verificar que la cantidad de oro en cada pieza sea uniforme.
- Controlar el inventario de materia prima para este proceso.

Control de calidad

El personal encargado de esta área debe tomar una muestra de las piezas para realizar las pruebas necesarias en los artículos verificando que estén bien terminados y el color del baño en oro sea el adecuado.

- Verificar que las llaves de pulseras y cadenas estén suaves.
- Revisar que las joyas tengan todas sus piedras.
- Comprobar que los avíos de los aretes se desplacen sin problema.
- Verificar que las joyas no tengan un color muy amarillento.

2.5 Análisis/ diagnóstico financiero

ACTIVOS

Tabla 2: Activos fijos

MAQUINARIA	CANTIDAD
Equipo de folheado	\$ 25.000
Equipo de vaciado	\$ 25.000
Herramientas (Laminadoras, motores, abrillantadores, Terapias)	\$ 10.000
Máquina CNC	\$ 12.000
Edificio	\$ 80.000
TOTAL	\$ 152.000

Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

En la actualidad la fábrica Mundo Goldfilled cuenta con un total de activos de \$152.000 los cuales están representados en la planta de producción adquirida hace varios y en las maquinarias necesarias para completar el proceso productivo. En el año 2018 se realiza una compra muy importante para alcanzar el 85% de la producción total al adquirir un equipo de folheado con un costo de \$25.000 el cual es necesario en el proceso de elaboración de goldfilled para dar el baño de oro a las piezas de metal. Este proceso anteriormente se lo mandaba a realizar en el cantón Chordeleg y a un precio un tanto elevado por lo que esta inversión ha permitido a la fábrica recortar costos, mejorar la calidad y sobre todo no dependa de terceros para finalizar el proceso productivo.

LIQUIDEZ

Tabla 3: Activos corrientes

Activos Corrientes	AÑO 2017	AÑO 2018
Bancos	\$ 10.000	\$ 3.000
Inventario	\$ 12.000	\$ 14.000
Clientes	\$ 7.000	\$ 6.000
TOTAL	\$ 29.000	\$ 23.000

Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

Tabla 4: Pasivos corrientes

Pasivos Corrientes	AÑO 2017	AÑO 2018
Deudas a c/p	\$ 5.000	\$ 6.500
TOTAL	\$ 5.000	\$ 6.500

Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

Índice de liquidez 2017: $29.000/5.000= 5,8$

Índice de liquidez 2018: $23.000/6.500=3,54$

En el año 2017 la fábrica cuenta con un índice de liquidez bastante elevado representado en el 580% de capacidad para cubrir con sus obligaciones a corto plazo lo cual no resulta factible debido a que esto se traduce a una gran cantidad de activos corrientes que se convierten en recursos ociosos que no son productivos para la fábrica. Esto se justifica debido a los altos índices de inventarios que posee al no llevar un control adecuado sobre la producción mensual que debe realizarse en temporadas altas y bajas; además en muchas ocasiones se producen modelos al azar que no son llamativos para los clientes por lo que se quedan estancados aumentando cada vez más el nivel de inventario. Otra razón del exceso de liquidez son las cuentas por cobrar a clientes las cuales muchas de las veces se dejan acumular incrementando la cantidad en deudas a corto plazo.

En el año 2018 el índice de liquidez disminuye a 354% siendo aún bastante elevado; sin embargo la compra realizada en el equipo de folheado ha permitido que esta sea menor al utilizar gran parte de efectivo para cubrir parte de su costo total. El inventario aumentó a \$2.000 en comparación al año 2017 lo cual representa el 16,67% esto se debe al estancamiento de productos y a la disminución de ventas debido al crecimiento de la competencia; provocando también un decrecimiento de 14,29% en las cuentas por cobrar. Además las obligaciones a corto plazo tuvieron un aumento del 30% esto se debe a los materiales necesarios para comenzar con el proceso de folheado.

VENTAS

Tabla 5: Ingresos en ventas

AÑO 2017	AÑO 2018	PORCENTAJE
\$ 96.000	\$ 81.600	-15%

Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

Las ventas en el año 2018 han tenido una disminución muy notable representadas en el 15% esto se debe principalmente a la gran competencia con la bisutería proveniente de países desarrollados con grandes fábricas en este sector industrial; las cuales han ido incrementando sus ventas cada vez más, atrayendo a los consumidores tanto a nivel nacional como internacional debido a su gran variedad de modelos con tendencia y sobre todo por su costo.



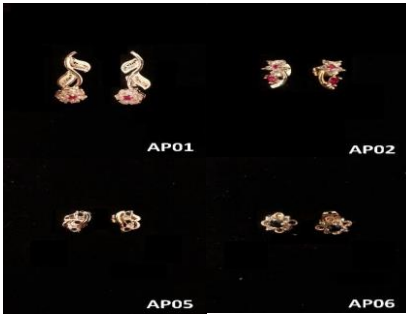
Además la fuerte competencia también se sitúa a nivel nacional con el aumento de artesanos que elaboran piezas a bajo costo para diferentes joyerías especialmente en el cantón Chordeleg que es el lugar en donde la fábrica tiene ubicado a sus clientes. Otro factor importante que ha influido en la disminución de ventas es la crisis económica que se atraviesa actualmente provocando que los consumidores finales ya no adquieran este tipo de artículos dando prioridad a los productos que ellos consideran realmente necesarios lo cual provoca que los mayoristas compren menos y por ende se disminuye las ventas de la fábrica.

2.6 Portafolio de Productos

SECCIÓN MUJERES

1. ARETES

Tabla 6: Portafolio de Productos

<p>1.1 ARETES IMÁGENES 1.1.1 MICRAS 7</p>	
<p>1.2 ARETES CADENA 1.2.1 MICRAS 7</p>	
<p>1.3 ARETES DE PRESIÓN 1.3.1 MICRAS 7</p>	

1.4 FLORES

1.4.1 MICRAS 7



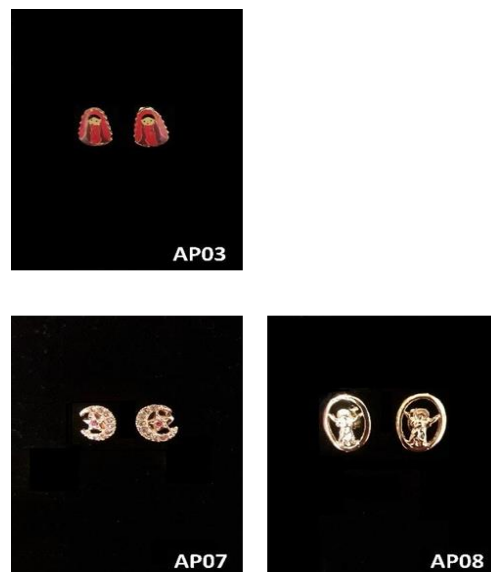
1.5 ULAS

1.5.1 ORO 18



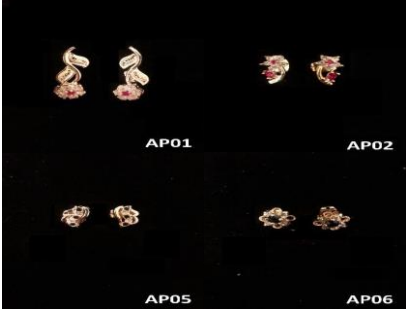


1.6 ARETES NIÑAS

1.6.1 MICRAS 7



SECCIÓN MUJERES

<p>1.1 ARETES IMÁGENES 1.1.2 MICRAS 4</p>	 <p>A05 A02 A05</p>
<p>1.2 ARETES CADENA 1.2.2 MICRAS 4</p>	 <p>A06 A07 A27 A29 A10</p>
<p>1.3 ARETES DE PRESIÓN 1.3.2 MICRAS 4</p>	 <p>AP01 AP02 AP05 AP06</p>

1.4 FLORES

1.4.2 MICRAS 4



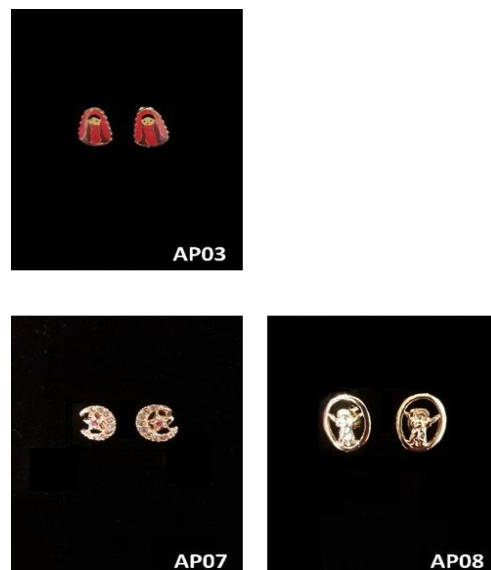
1.5 ULAS

1.5.2 MICRA 4



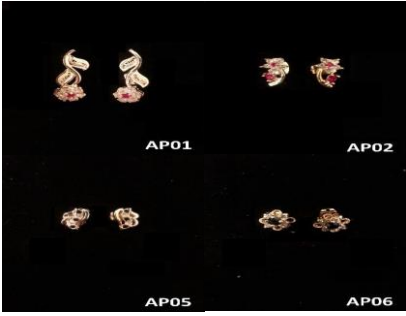


1.6 ARETES NIÑAS

1.6.2 MICRA 4



SECCIÓN MUJERES

<p>1.1 ARETES IMÁGENES 1.1.3 ORO 18</p>	 <p>A05 A02 A05</p>
<p>1.2 ARETES CADENA 1.2.3 ORO 18</p>	 <p>A06 A07 A27 A29 A10</p>
<p>1.3 ARESTES DE PRESIÓN 1.3.3 ORO 18</p>	 <p>AP01 AP02 AP05 AP06</p>

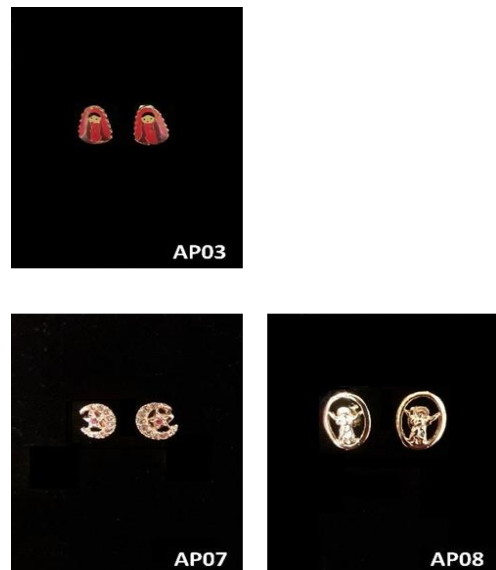
1.4 FLORES
1.4.3 ORO 18



1.5 ULAS
1.5.3 ORO 18



1.6 ARETES NIÑAS
1.6.3 ORO 18



SECCIÓN MUJERES

2. ANILLOS



SECCIÓN MUJERES

3. CONJUNTOS






4. DIJES





SECCIÓN MUJERES


5. CADENAS

<p>5.1 CADENAS ESLABON 5.1.1 CADENA ESLABON MICRAS 7</p>	
<p>5.2 CADENA SIMPLE 5.2.1 CADENA MICRAS 7</p>	

<p>5.1.2 CADENA ESLABON MICRAS 4</p>	
<p>5.2.2 CADENA MICRAS 4</p>	

<p>5.1.3 CADENA ESLABON ORO 18 K</p>	
<p>5.2.3 CADENA ORO 18 K</p>	

6. PULSERAS

<p>6.1 PLSERAS CON DISEÑO 6.1.1 MICRAS 7</p>	
---	--

<p>6.1 PLSERAS CON DISEÑO 6.1.2 MICRAS 4</p>	
<p>6.1 PLSERAS CON DISEÑO 6.1.3 ORO 18</p>	

SECCION HOMBRES

7. ANILLOS

<p>7.1 ANILLOS CON DISEÑOS 7.1.1 MICRAS 7</p>	
---	--

**7.1 ANILLOS CON
DISEÑOS**

7.1.2 MICRAS 4



**7.1 ANILLOS
CON DISEÑOS**

7.1.3 ORO 18

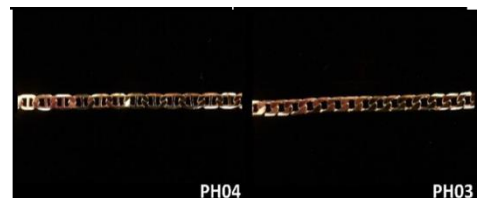


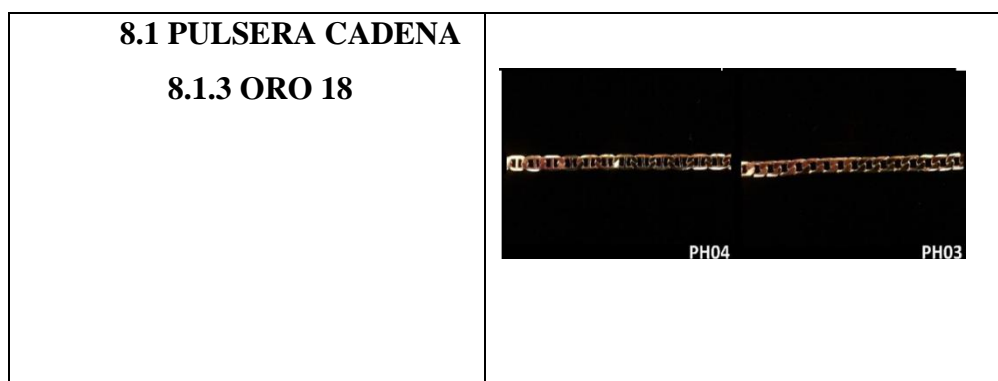
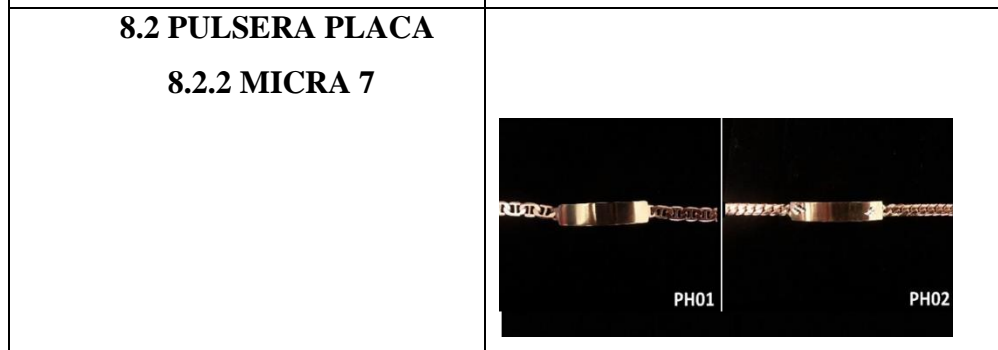
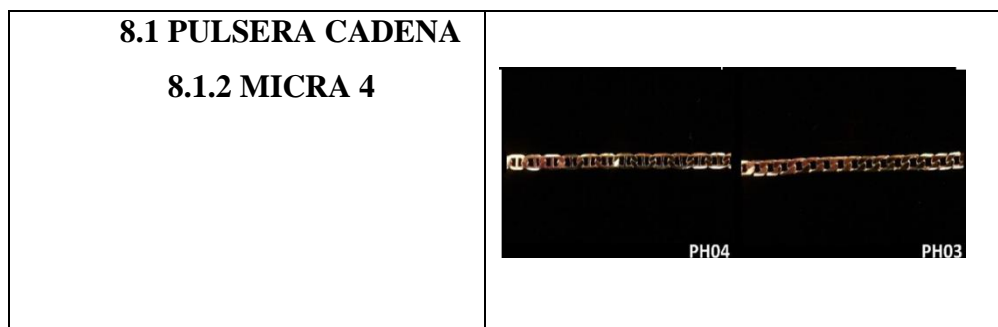
8. PULSERAS


8.1 PULSERA

CADENA



8.1.1 MICRA 7









<p style="text-align: center;">8.2 PULSERA PLACA</p> <p style="text-align: center;">8.2.3 ORO 18</p>	
--	--

9. CADENAS

<p>9.1 CADENAS ESLABON</p> <p>9.1.1 CADENA ESLABON MICRAS 7</p>	
<p>9.2 CADENA SIMPLE</p> <p>9.2.1 CADENA MICRAS 7</p>	

<p>9.3 CADENAS ESLABON</p> <p>5.1.1 CADENA ESLABON MICRAS 4</p>	
<p>5.1 CADENA SIMPLE</p> <p>5.3.3 CADENA MICRAS 4</p>	
<p>5.2 CADENAS ESLABON</p> <p>5.2.3 CADENA ESLABON ORO 18</p>	
<p>5.3 CADENA</p> <p>5.3.3 CADENA MICRAS 4</p>	

2.7 FODA

GERENCIA

Tabla 7: Análisis FODA Área de Gerencia

INTERNAS	EXTERNAS
FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none">1. Experiencia de varios años en el sector joyero.2. Conocimiento del área productiva.3. Responsabilidad	OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Asociación con joyerías reconocidas en el país.2. Incentivar a empleados para mejorar su desempeño.
DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none">1. Falta de información del sector y datos específicos de la fábrica.2. Falta de organización.3. No se cuenta con una planificación estratégica.4. No se tiene un horizonte que seguir para alcanzar metas.5. Falta de tiempo para administrar todas las áreas.	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none">1. Baja economía a nivel nacional e internacional.2. Regulaciones políticas.

Elaboradas por: López Karina, Matute Jessica.

Fuente: Mundo Goldfilled.

ÁREA DE FINANZAS

Tabla 8: Análisis FODA Área de Finanzas

INTERNAS	EXTERNAS
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Herramientas de trabajo de fácil acceso para la fábrica. 2. Liquidez para cubrir obligaciones. 3. Inversión en maquinaria. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Exoneración de varios impuestos a los artesanos calificados. 2. Control y asesoría financiera de la fábrica. 3. Otras opciones de crédito para disminuir tasas de interés. 4. Contar con el equipo humano necesario para la fábrica. 5. Mayor competitividad al contar con una administración financiera eficiente
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No llevar un registro formal de los movimientos financieros. 2. Falta de manejo financiero. 3. Bajo control en los costes de producción 4. Dependencia de créditos bancarios. 5. Falta de análisis financiero al no contar con reportes. 6. Deficiente control de gastos. 7. Aumento de endeudamiento. 8. Desconocimiento de la estabilidad financiera de la fábrica. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia directa e indirecta con altos índices de solvencia. 2. Competidores con alta inversión en materiales y maquinaria para la producción. 3. Mayor control de la competencia sobre los costes. 4. Incumplimiento de pago por parte de los clientes.

Elaboradas por: López Karina, Matute Jessica.

Fuente: Mundo Goldfilled.

ÁREA DE VENTAS

Tabla 9: Análisis FODA Área de Ventas

INTERNAS	EXTERNAS
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Amplio portafolio de artículos con gran variedad de diseños. 2. Presencia comercial en Estados Unidos. 3. Fidelidad en los clientes extranjeros. 4. Garantía al cliente en la calidad de las joyas. 5. Canal de distribución estable. 6. Artículos con precio accesible al público 7. Otros servicios complementarios para la fabricación joyas. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta demanda de joyerías a nivel del Azuay. 2. Amplio mercado que penetrar en estados unidos y dentro del país. 3. Posibilidad de participar en diferentes ferias artesanales para promocionar a la fábrica 4. Crecimiento del sector joyero. 5. Cubrir nuevos segmentos ampliando y mejorando modelos.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escasa publicidad en medios de comunicación. 2. En la actualidad no se cuenta con un local comercial. 3. Bajo posicionamiento y falta de imagen en el mercado nacional. 4. No se desarrolla estrategias de marketing efectivas para ganar mercado. 5. Retraso en la entrega de pedidos. 6. Poco conocimiento e información de los clientes actuales. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Empresas nacionales posicionadas en el mercado y con menores precios. 4. Gran penetración de países como: China, Tailandia, Panamá en el mercado nacional e internacional. 5. Ingreso de joyas de contrabando que quiebran precios en el mercado. 6. Competencia de precios bajos en el mercado de goldfilled. 7. Demanda del mercado meta concentrada en pocos clientes.

7. Falta de un programa para controlar la ventas e inventario.	8. Competencia con mayor innovación en modelos.
--	---

Elaboradas por: López Karina, Matute Jessica.

Fuente: Mundo Goldfilled.

ÁREA DE TALENTO HUMANO

Tabla 10: Análisis FODA Área de Talento Humano

INTERNAS	EXTERNAS
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Personal con conocimiento en los diferentes procesos para elaboración de joyas y coronas. 2. Buen trabajo en equipo 3. Personal especializado para el proceso de Folheado. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Contar con un equipo humano calificado y competente. 2. Proporcionar mejores condiciones de trabajo.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de capacitación al personal. 2. Deficiente control al personal en sus actividades. 3. No se cuenta con todos los implementos de seguridad laboral. 4. Poca motivación a los empleados 5. Falta de políticas y procedimientos que seguir. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deficiente competencia laboral. 2. Proporcionar información a la competencia. 3. Hurto de los artículos terminados.

Elaboradas por: López Karina, Matute Jessica.

Fuente: Mundo Goldfilled.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

Tabla 11: Análisis FODA Área de Producción

INTERNAS	EXTERNAS
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se cuenta con una producción total del 85% evitando depender en gran parte de terceros. 2. Calidad en el Folheado y en las joyas terminadas 3. Maquinaria y equipos en buen estado. 4. Personal con altos conocimientos técnicos para realizar la producción. 5. Flexibilidad en la elaboración de productos. 6. Buena calidad de materia prima 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bajos costos y facilidad para conseguir materia prima importada. 2. Innovar en el proceso de producción. 3. Desarrollar e implementar un plan de mejora continua. 4. Implementar nuevas líneas de producción.
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No contar con un plan de producción establecido. 2. No llevar un registro formal de la MP empleada 3. No contar con un registro de la producción total semanal. 4. Alto contacto con productos químicos. 5. Significativa inversión de tiempo en la clasificación de artículos terminados. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estacionalidad en las ventas puede provocar exceso de producción en temporadas bajas o déficit en temporadas altas. 2. Artesanos que ofrecen bajos costos de MO en la fabricación de piezas. 3. Procesos y maquinarias cada vez más avanzada que vuelven obsoleta a la maquinaria actual

Elaboradas por: López Karina, Matute Jessica.

Fuente: Mundo Goldfilled.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR

En este capítulo se realizará un análisis del micro entorno mediante las cinco fuerzas de Michael Porter para determinar qué tan atractivo es el sector joyero, también se desarrollará una matriz clientes a través de encuestas para obtener los datos necesarios y una matriz de competidores en base a datos que proporcione la fábrica para conocer su posición respecto a la competencia directa, indirecta y productos sustitutos.

Luego se realizará una análisis del macro entorno a través de una herramienta muy importante como es el PESTAL el cual permitirá detallar aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que influyen directa o indirectamente en la fábrica, a sí mismo se desarrollarán los factores críticos del sector que tiene incidencia en el consumidor al momento de realizar una compra y por último un análisis FODA para conocer la situación real interna y externa del sector.

3.1 Análisis del micro entorno

3.1.1 Fuerzas de Porter.

3.1.1.1 Poder de negociación de los clientes

- **Cientes compran en altos volúmenes**

El comerciante tiene **alto** poder de negociación debido a que compra al fabricante grandes volúmenes de piezas y tiene gran influencia con el consumidor final por lo que estos logran gran capacidad de negociación.

- **Productos estandarizados**

Las joyas son un producto estandarizado lo cual otorga un **alto** poder de negociación debido a que existe gran cantidad de artículos similares en diversos materiales y modelos que se asemejan entre si siendo comunes para los comerciantes y consumidor final;

- **Costos de cambiar de proveedor**

El costo de cambiar de proveedor no es significativo debido a que el comerciante no debe pagar más por elegir otros proveedores otorgándole al cliente un **alto** poder de negociación.

- **Integración hacia atrás**

Gran parte de las joyerías especialmente a nivel del Azuay poseen ya una integración hacia atrás, sin embargo actualmente no es común esta integración debido a que existe mucha competencia con los productores nacionales y más aún con las grandes fábricas internacionales que operan con precios bajos y variedad por lo que los comerciantes tienen un poder de negociación **medio**.

Los compradores de joyas son sensibles al precio cuando:

- **Compradores con utilidades bajas**

Los comerciantes tienen poca capacidad adquisitiva y falta de efectivo por lo que dependen del fabricante de joyas para abastecer su inventario de mercadería para adquirirlas a crédito, sin embargo estos casos son pocos en donde los comerciantes tienen **bajo** poder de negociación.

- **Calidad del producto**

Las joyas son de buena calidad por lo que representan una clave para incrementar la negociación con los comerciantes ya que estos prefieren pagar un poco más por piezas en goldfilled o plata que sean confiables para garantizar al consumidor final que estas no perderán su color, otorgando al comerciante un **bajo** poder de negociación.

- **Canal de distribución**

La fábrica puede establecer un local comercial para tratar directamente con el cliente final o alisarse con joyerías reconocidas para que comercialicen sus artículos y el poder de negociación de los consumidores sea **bajo**; esto suele ser conveniente y exitoso siempre y cuando la marca de la fábrica sea reconocida en el mercado.

Respecto a la calificación obtenida los consumidores tienen un **alto** poder de negociación en el sector joyero debido a la extensa competencia que existe; además, la sensibilidad que hay en los precios del metal especialmente el oro, aumenta la capacidad de los comerciantes en relación a los productores para disminuir precios, exigir mayor calidad, variedad y tendencia en las joyas.

3.1.1.2 Poder de negociación de proveedores

- **Proveedores no dependen del sector para sus ingresos**

Los proveedores de metal y piedras preciosas dependen en gran cantidad del sector joyero para sus ingresos por lo que su poder de negociación es **bajo**, por tal razón no existen alzas elevadas de precios ni aprovechamiento en general a los productores de joyas que son los que mayor ingreso les generan; inclusive en muchas ocasiones los proveedores disminuyen costos para ganar más clientes.

- **Los participantes del sector deben asumir costos al cambiar de proveedor**

Al ser materiales homogéneos los que ofertan todos los proveedores si el productor de joyas decide cambiar de proveedor no tendrá dificultad alguna debido a que es la misma materia prima que adquiere en un lugar u otro sin tener que asumir costos al cambiar de proveedor dando a este un **bajo** poder de negociación.

- **No existe un sustituto para lo que ofrecen los proveedores**

A pesar de que no existe un sustituto para el metal hay gran cantidad de vendedores por esta razón los proveedores adquieren un poder de negociación **medio**.

- **Proveedores se pueden integrar al sector**

Muchos proveedores de metal se han integrado como productores al sector joyero debido a que poseen gran cantidad de materia prima para elaborar joyas en oro, plata o goldfilled, incrementando la competencia lo que les da un **alto** poder de negociación con los fabricantes.

El poder de negociación de los proveedores de acuerdo a la calificación obtenida es **bajo** debido a que existe una amplia variedad de vendedores de metal, piedras, yeso,

químicos y demás materiales necesarios para la elaboración de joyas, por tal razón el productor está en toda la capacidad de escoger al proveedor que resulte más conveniente para disminuir costos y cumplir con los tiempos de entrega a los clientes al no tener costos extras por cambiar de proveedor.

3.1.1.3 Amenaza de nuevos competidores

- **Economías de escala**

En el sector joyero esta es una barrera **alta** de manera especial en la producción de joyas en goldfilled y plata ya que las fábricas invierten en nuevas tecnologías, maquinarias y capacitación para contar con un personal especializado y eficiente. Todos estos factores contribuyen al aumento del volumen de producción para elaborar grandes cantidades de piezas semanales y de esta manera disminuir costos unitarios.

- **Diferenciación del producto**

Las joyas elaboradas en la provincia del Azuay especialmente en el cantón Chordeleg tienen un gran valor y reconocimiento para los turistas nacionales e internacionales, que prefieren viajar al Cantón antes mencionados u otros lugares aledaños como Cuenca, Guacaleo o Sígsig reconocidos por poseer altos índices de artesanos que fabrican y comercializan joyas de buena calidad, amplia variedad y bajos costos; razón por la cual los nuevos competidores especialmente si son de otras provincias tendrán una **alta** barrera al momento de penetrar este mercado y diferenciarse.

- **Inversiones de capital**

Las inversiones que deben realizar los nuevos competidores para producir joyas especialmente en goldfilled son **altas** ya que requiere de varias maquinarias y equipos costosos para alcanzar el total de la producción y ser competitivos en el medio; además la gran cantidad de materia prima necesaria incluyendo metales preciosos como el oro son costosos y el amplio lugar que se debe poseer para establecer la planta por lo que los nuevos competidores requieren un capital significativo para entrar al mercado.

- **Desventaja en costos independientemente de escala**

Es una barrera **alta** considerando que los nuevos entrantes para comenzar con una producción bastante elevada deben buscar alianzas para conseguir materia prima a costos más bajos o nuevas tecnologías para competir con fábricas y joyerías con experiencia ya posicionadas en el mercado lo cual resulta complicado para la nueva competencia.

- **Accesos a los canales de distribución**

Los nuevos entrantes en el sector pueden tener ciertos problemas al momento de comercializar las joyas es decir las nuevas fábricas tienen el trabajo de buscar, conocer a sus clientes y el segmento en el que operarán para saber la manera más adecuada de entregar el producto. Además si desean exportar los artículos deben buscar las mejores alternativas para hacerlo y que esto no incremente demasiado el precio de los artículos sin embargo esta se considera barrera **media** de entrada al sector.

- **Política gubernamental**

Los requerimientos y permisos que se necesitan para entrar en el sector es una barrera **baja**; los aranceles e impuestos disminuyen cuando la persona que está registrada como propietario de la fábrica tiene el título de artesano calificado obteniendo grandes beneficios tributarios, los nuevos entrantes que no posean este título deberán realizar el curso para obtener el mismo beneficio que tienen otras fábricas.

En sí la amenaza de nuevos entrantes en este sector es **alta** debido a las barreras de entrada como la inversión en maquinaria, materiales necesarios para la elaboración de joyas en goldfilled y los grandes volúmenes de producción para competir en precios; sin embargo actualmente las fábricas y joyerías que ofertaban solo piezas en oro han extendido sus productos mediante la diversificación al optar por las joyas en goldfilled y plata que tienen un costo bastante inferior al oro abasteciendo otro segmento que anteriormente no cubrían resultado una amenaza poderosa para fábricas de goldfilled o plata; al poseer muchos de estos nuevos competidores alto grado de reconocimiento en el mercado.

3.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos

- **Atractivo trade-off de precio y desempeño**

Un sustituto muy fuerte en este sector joyero son las piezas en bisutería que a pesar de que no se pueden comparar con la duración de una pieza elaborada con metales preciosos; sus precio bajos y modelos atraen a los consumidores por lo que la amenaza de sustitutos es **alta**.

- **El costo para el cliente por cambiar al sustituto es baja**

El comprador al adquirir bisutería reduce en gran parte los gastos en comparación a obtener piezas en oro, goldfilled y plata, sin embargo la calidad es baja por tal razón la amenaza de sustitutos el **alta**.

La amenaza de los productos sustitutos en el sector de joyas especialmente en la rama de goldfilled y plata es **alta** debido a que existe gran cantidad de bisutería importada a costos más bajos y en tendencia que reemplazan a estas piezas; sin embargo la calidad es muy diferente por lo que muchos consumidores son conscientes y prefieren adquirir joyas finas. Además existen sustitutos indirectos que pueden afectar a este sector ya que las joyas muchas de las veces son adquiridas como obsequio para ocasiones especiales por lo que se podrían reemplazar fácilmente por cualquier otro artículo.

3.1.1.5 Rivalidad entre competidores

- **Varios competidores o iguales en tamaño o potencia**

En este sector existen muchas fábricas que se dedican a la elaboración de joyas que compiten directamente con Mundo Goldfilled ya que presentan una manera similar de comercializar en el mercado resultando una **alta** rivalidad entre competidores.

- **Rivales que aspiran a ser líderes**

Los rivales en este sector luchan por ser líderes y ganar mayor porción de mercado no solo por el aspecto económico sino en el sentido de ganar prestigio y reconocimiento mediante el compromiso con sus trabajadores y con el consumidor al ofrecer modelos en tendencia, ampliar su línea de productos, mayor calidad y garantía por tal razón la rivalidad es **alta**.

- **La rivalidad gravita en torno al precio**

Los competidores saben que para ganar la atención del consumidor y ser más atractivos deben concentrarse en el precio lo que les da un **alto** poder; por lo que suelen crear estrategias que les permita reducir costos como producir en grandes cantidades o importar mercadería de países desarrollados; lo cual ocasiona un grave daño al sector al quebrar precios en el mercado.

- **Los productos son casi idénticos**

Las joyas son artículos que tienen varias semejanzas entre sí razón por la que la competencia aprovecha para ganar mercado al ofrecer menores precios en artículos parecidos conscientes de que a los consumidores no les genera grandes costos el cambio de proveedor lo que genera una **alta** rivalidad en el mercado.

La rivalidad entre competidores existentes es **alta** debido a la extensa competencia del sector joyero en donde cada quien busca sobresalir y atraer al consumidor mediante campañas publicitarias, precios bajos, variedad en diseños y calidad. Los rivales fuertes a nivel del Azuay están ubicados en los cantones de Chordeleg y Cuenca.

Tabla 12: Calificación Fuerzas de Porter

FUERZAS	CALIFICACIÓN
1. Poder de negociación de los clientes	Alto
2. Poder de negociación de proveedores	Bajo
3. Amenaza de nuevos competidores	Bajo
4. Amenaza de productos sustitutos	Alto
5. Rivalidad entre competidores	Alto

Elaborado por: López Karina, Matute Jessica.

El sector joyero tomado en cuenta desde la fábrica Mundo Goldfilled que opera ya en este, se considera medianamente atractivo a pesar del crecimiento que ha tenido en los últimos años el poder de negociación de los clientes es alto debido a los factores antes mencionados en esta fuerza, además la rivalidad entre competidores es un factor muy influyente ya que estos buscan cada vez más estrategias como disminución en precio, aumento de calidad, diseños o portafolio que les permita ser

fuertes en el mercado y mantenerse activos. Los productos sustitutos son una fuerza alta en este sector ya que actualmente existe gran cantidad de bisutería elaborada por artesanos además la entrada de piezas provenientes de países desarrollados a precios muy bajos y modelos en tendencia que afecta directamente a los productores de joyas.

Las ventajas de estar en este sector es que existen muchos proveedores debido a esto los productores pueden abastecerse de la materia prima necesaria para elaborar piezas en oro, plata o goldfilled razón por la que los proveedores tienen bajo poder de negociación en cuanto a precios y plazos de entrega; otra fuerza ventajosa es la baja posibilidad de introducirse en el mercado para nuevos competidores por las altas barreras de entrada como la inversión en maquinaria y materia prima que evita la suma de más competencia en el sector joyero.

3.1.2 Estudio de la competencia

3.1.2.1 Matriz de competidores

Competencia Directa

La competencia directa con la que se enfrenta Mundo Goldfilled es amplia ya que actualmente existe gran cantidad de fabricantes y artesanos que se dedican a la elaboración de piezas en goldfilled y oro. Mediante un análisis e información proporcionada por la fábrica se han determinado factores críticos que son relevantes para determinar el posicionamiento de Mundo Goldfilled; además las fábricas que se consideran como mayor competencia en el mercado principalmente por su cercanía y lugares de distribución.

Tabla 13: Competidores Directos de Mundo Goldfilled

	Posicionamiento	Calidad	Precio	Portafolio	Diseños	TOTAL
Fábrica Guzmán	+5	+3	+4	+5	+5	+22
Fábrica Oasis	+3	+4	+3	+2	+3	+15
Fábrica Zúñiga	+3	+2	+4	-3	+4	+9
Mundo Goldfilled	+2	+4	+3	+4	-3	+10

Fuente: Mundo Goldfilled.

Tabla elaborada por: López Karina; Matute Jessica.

Tabla 14: Resumen Competencia Directa

	Posicionamiento	Calidad	Precio	Portafolio	Diseños
1	Fábrica Guzmán(+5)	Fábrica Oasis(+4)	Fábrica Guzmán(+4)	Fábrica Guzmán(+5)	Fábrica Guzmán(+5)
2	Fábrica Oasis(+3)	Mundo Goldfilled(+4)	Fábrica Zúñiga(+4)	Mundo Goldfilled(+4)	Fábrica Zúñiga(+4)
3	Fábrica Zúñiga(+3)	Fábrica Guzmán(+3)	Fábrica Oasis(+3)	Mundo Goldfilled(+2)	Fábrica Oasis (+3)
-4	Mundo Goldfilled(+2)	Fábrica Zúñiga(+2)	Mundo Goldfilled(+3)	Fábrica Zúñiga(-3)	Mundo Goldfilled (-3)

Fuente: Mundo Goldfilled.

Tabla elaborada por: López Karina; Matute Jessica.

Competencia indirecta

La competencia indirecta con la que se enfrenta Mundo Goldfilled es muy amplia debido a que existe gran cantidad de fábricas internacionales que penetran el mercado afectando a los pequeños fabricantes. Se ha detallado en manera general los competidores indirectos que tienen gran parte de mercado a nivel nacional e internacional.

Tabla 15: Competidores Indirectos de Mundo Goldfilled

	Posicionamiento	Calidad	Precio	Portafolio	Diseños	TOTAL
Ventas por catálogo	+5	+4	-2	+3	+4	+14
Ventas on-line (gama alta)	+4	+4	-5	+5	+5	+13
Ventas on-line (gama baja)	+3	-2	+5	+4	+4	+14
Joyas Importadas	+5	+4	+3	+4	+5	+21
Mundo Goldfilled	-4	+4	+4	+2	-4	+2

Fuente: Mundo Goldfilled.

Tabla elaborada por: López Karina; Matute Jessica.

Tabla 16: Resumen Competencia Indirecta

	Posicionamiento	Calidad	Precio	Portafolio	Diseños
1	Ventas por catálogo(+5)	Mundo Goldfilled (+4)	Ventas on-line (gama baja) (+5)	Ventas on-line (gama alta) (+5)	Joyas Importadas (+5)
2	Joyas Importadas(+5)	Ventas por catálogo (+4)	Mundo Goldfilled (+4)	Ventas on-line (gama baja) (+4)	Ventas on-line (gama alta) (+5)
3	Ventas on-line (gama alta)(+4)	Ventas on-line (gama alta)(+4)	Joyas Importadas (+3)	Joyas Importadas (+4)	Ventas on-line (gama baja) (+4)
4	Ventas on-line (gama baja)(+3)	Joyas Importadas (+4)	Ventas por catálogo (-2)	Ventas por catálogo (+3)	Ventas por catálogo (+4)
5	Mundo Goldfilled(-1)	Ventas on-line (gama baja) (-2)	Ventas on-line (gama alta) (-5)	Mundo Goldfilled (+2)	Mundo Goldfilled (-4)

Fuente: Mundo Goldfilled.

Tabla elaborada por: López Karina; Matute Jessica.

Sustitutos

Los productos sustitutos de las joyas son la bisutería y artesanías que se elaboran con diferentes materiales, los cuales son opción para que el consumidor pueda adquirir piezas a menores costos y que estén en tendencia. Estos productos afectan al

comercio de metales preciosos como el oro y goldfilled que a pesar de su calidad son sustituidos por estas piezas.

Tabla 17: Competidores Sustitutos de Mundo Goldfilled

	Posicionamiento	Calidad	Precio	Portafolio	Diseños	TOTAL
Bisutería importada	+5	+1	+4	+5	+5	+20
Artesanías	+2	-3	+5	+2	+2	+8
Mundo Goldfilled	+3	+4	+2	+3	+3	+15

Fuente: Mundo Goldfilled.

Tabla elaborada por: López Karina; Matute Jessica.

Tabla 18: Resumen Sustitutos

	Posicionamiento	Calidad	Precio	Portafolio	Diseños
1	Bisutería importada (+5)	Mundo Goldfilled(+4)	Artesanías (+5)	Bisutería importada (+5)	Bisutería importada (+5)
2	Mundo Goldfilled (+3)	Bisutería importada (+1)	Bisutería importada (+4)	Mundo Goldfilled (+3)	Mundo Goldfilled (+3)
3	Artesanías (+2)	Artesanías (-3)	Mundo Goldfilled (+2)	Artesanías (+2)	Artesanías (+2)

Fuente: Mundo Goldfilled.

Tabla elaborada por: López Karina; Matute Jessica.

3.1.3 Estudio de clientes.

3.1.3.1 Matriz de clientes.

Tabla 19: Matriz de clientes y variables

Cliente	Ubicación	Perfil de compra		Frecuencia de compra		Consumo en gramos por mes		Canal de distribución
		Oro	Goldfilled	Oro	Goldfilled	Oro	Goldfilled	
Altiva	Estados Unidos	X	X	Mensual	Semanal	40g	500g	Directo
Ecuagoldfilled								Agencia
Ecuagoldfilled	Chordeleg		X		Mensual		1000g	Directo
Joyería Marcus	Chordeleg		X		Trimestral		2000g	Directo
Joyería Peralta	Chordeleg		X		Cuatrimestral		500g	Directo
Diana Ortiz	Estados Unidos		X		Mensual		800g	Agencia
Marilú Yunga	Estados Unidos		X		Mensual		1200g	Directo
								Agencia
Nelly Echeverría	Estados Unidos		X		Trimestral		1000g	Agencia
Martha Pauzhi	Estados Unidos	X		Mensual		80g		Directo
Ana Ávila	Estados Unidos	X	X	Cuatrimestral	Trimestral	100 g	800 g	Agencia
								Directo
Martha Ledesma	Estados Unidos	X		Trimestral		100 g		Directo
Inés Raiban	Estados Unidos		X		Bimensual		400	Agencia

Martha Arízaga	Estados Unidos		X		Mensual		300g	Directo Agencia
María Bermeo	Estados Unidos	X			Mensual		25g	Agencia Directo
Ruth Arias	Estados Unidos	X			Trimestral		30g	Agencia Directo
Luz Cornejo	Estados Unidos		X		Trimestral		1000g	Agencia

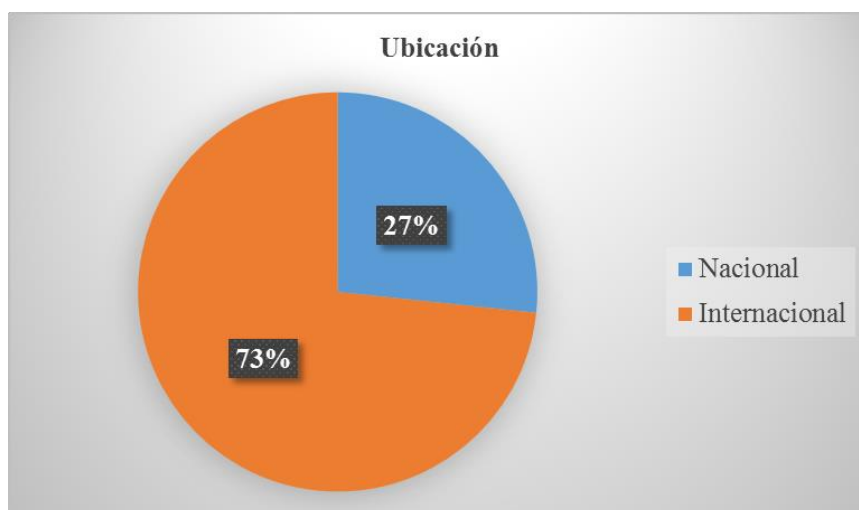
Fuente: Mundo Goldfilled.

Elaborado por: López Karina, Matute Jessica.

Una vez realizadas las encuestas para la elaboración de la matriz de clientes se seleccionó ciertas preguntas que proporcionan datos relevantes para conocer en resumen el comportamiento de los clientes actuales; a continuación se detalla los resultados obtenidos.

La mayor parte de clientes se encuentran ubicados en el extranjero en el país de Estados Unidos y los de nivel nacional en el cantón Chordeleg.

Gráfico 6: Tabulación de ubicación de clientes actuales



Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

Para medir el grado de satisfacción al cliente se preguntó si estos la consideran excelente, buena, regular o mala obteniendo mayor porcentaje la calificación de excelente y bueno; aquellos clientes que la calificaban como bueno, decían que para llegar a la excelencia hace falta mejorar los tiempos de entrega ya que en ocasiones existen retrasos.

Gráfico 7: Tabulación de calificación de atención al cliente

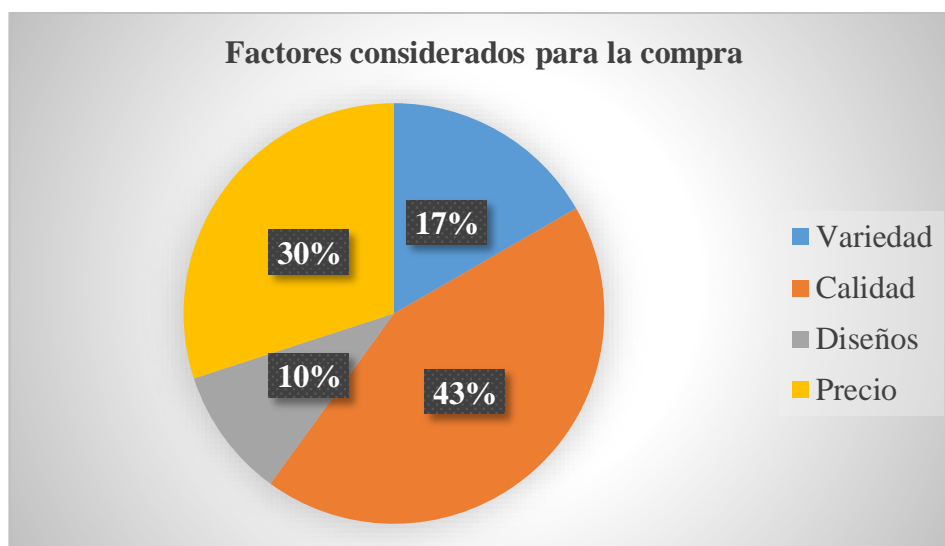


Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

Esta pregunta es muy importante para determinar la ventaja competitiva que tiene la fábrica ya que permite conocer aquellos factores que influyen de la preferencia de los clientes, siendo un referente muy importante la calidad y el precio; además es una señal clara de aquellos que se deben reforzar en este caso se observa que se deben mejorar los diseños.

Gráfico 8: Tabulación de factores competitivos

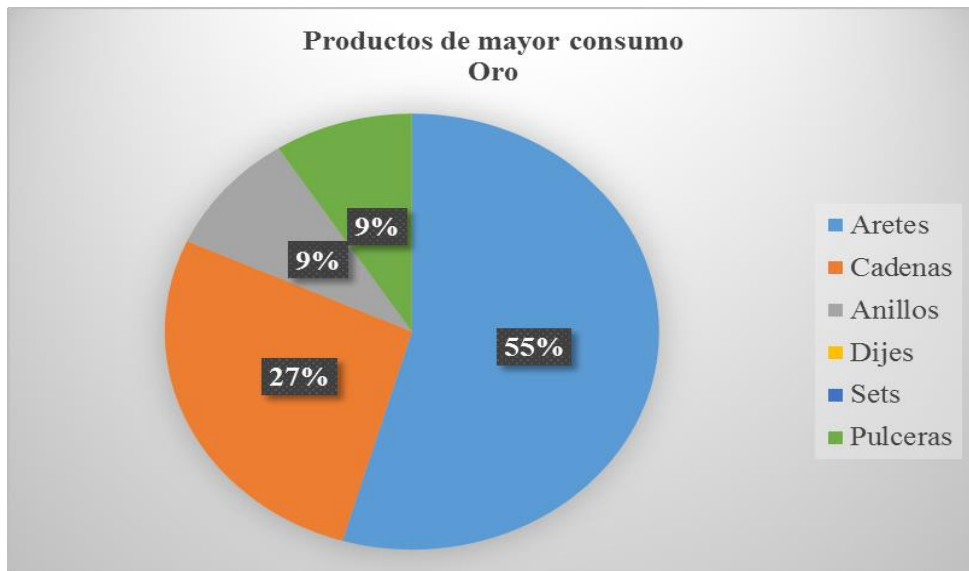


Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

Para conocer la preferencia de los clientes tanto en oro como el goldfilled se realizó una lista de los productos que ofrece la fábrica para determinar los que tienen mayor frecuencia de venta, llegando a la conclusión de que en ambos casos los más vendidos son los aretes por lo que la producción se debería enfocar más en su producción.

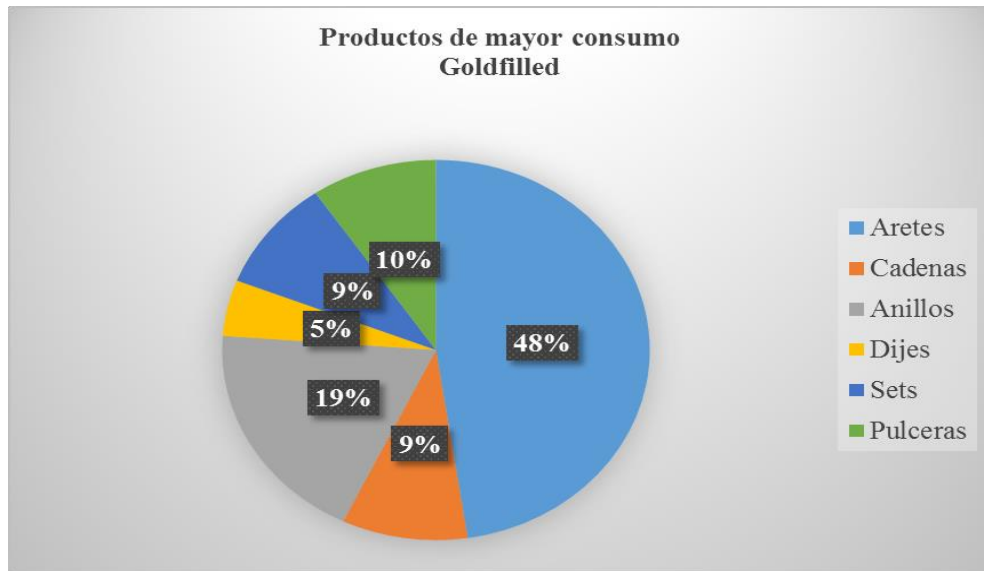
Gráfico 9: Tabulación de productos de mayor consumo en oro



Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

Gráfico 10: Tabulación de productos de mayor consumo en Goldfilled



Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

Se realizó un cálculo para determinar la cantidad de ventas anuales en gramos de la fábrica obteniendo como resultado que el oro al ser una nueva línea y de acuerdo al comportamiento de consumo actual de los clientes se espera tener una venta de aproximadamente 2.560 gramos anuales. En cuanto al goldfilled de acuerdo a los datos proporcionados por los clientes el consumo aproximado por año es de 87.100 gramos.

Gráfico 11: Tabulación de productos de mayor consumo en Goldfilled



Fuente: Mundo Goldfilled.

Realizado por: López Karina; Matute Jessica.

3.2 Análisis del macro entorno

3.2.1 Factores críticos de sector

Calidad

Cumplir con estándares de calidad es muy importante en el sector joyero ya que los consumidores intermedios y finales exigen que las piezas elaboradas por los productores sean durables, mantengan su brillo y piedras preciosas pero sobre todo el color; resultando esencial para los fabricantes el ofrecer joyas con un buen baño de oro en el caso del goldfilled y en la plata cumplir con las especificaciones de 925 que determinan su calidad; el oro también debe tener detallado su kilataje ya sea de 14k, 18k y 24k para que el consumidor conozca su pureza. Estos detalles son muy importantes en el sector para cumplir con las expectativas del cliente y satisfacer sus necesidades por lo que las fábricas deben poseer un sistema de gestión integral que se encargue de verificar que todos los procesos marchan de manera adecuada para obtener un buen resultado final y en caso de ser necesario adoptar las soluciones para mejorar cada proceso de producción.

Contar con certificados de calidad también es de gran importancia al momento de querer tener la preferencia de los clientes con nuestros productos, la certificación ISO 9001 puede ser una buena opción ya que es reconocida a nivel internacional, contar con ISO 9001 da mayor seguridad a los clientes en cuanto a la excelencia en los productos.

Precio

El incremento de la competencia en el mercado y los sustitutos como la bisutería provoca que los productores de joyas en los diferentes tipos de metales apliquen cada vez más estrategias que permitan disminuir costos e incrementar el valor para el cliente. Las economías de escala juegan un papel muy importante a la hora de ofertar precios bajos para fábricas nacionales pero sobre todo para las productoras provenientes de países con mayor inversión en investigación y desarrollo como China, Brasil, Tailandia siendo muy influyentes en el sector para atraer a los consumidores por sus precios accesibles y atractivos diseños. El ofrecer precios bajos genera un alto valor para la cadena de distribución generando mayor utilidad para el comerciante y economía para el consumidor final.

Variedad de portafolio

Los consumidores le dan mucho valor a la variedad de artículos y el sector joyero no es la excepción razón por la que los productores ponen mucho énfasis en elaborar gran surtido de joyas para contar con un amplio y completo portafolio de productos que permita satisfacer las diferentes preferencias de los consumidores. La variedad además de hacer referencia a la extensa gama de piezas para vender a los clientes incluye la oferta de diversos materiales en metales preciosos como oro, plata y goldfilled para ofrecer al consumidor la opción de adquirir joyas elaboradas con distintos materiales de acuerdo a su alcance económico y preferencia.

Tendencia

Hoy en día para cualquier sector es de vital importancia el estudio de los cambios de consumo que se dan dentro del mismo para poder adaptarse a los nuevos gustos, preferencias y estilos de vida que provocan un cambio en el entorno. Cuando los productores están preparados para afrontarlos y adaptarse a estos cambios obtienen una ventaja competitiva para sacar mayor provecho que la competencia. En el sector

joyero es importante la flexibilidad ante las nuevas tendencias que arriban al mercado para adaptarse al ritmo del cliente y sobre todo mantenerse de pie ante la entrada de joyas provenientes de países desarrollados que están provocando muchos cambios en el mercado al ofertar piezas de moda que atraen notablemente a los consumidores.

Marca

Lograr diferenciación en un sector tan extenso y competitivo como es el joyero, dar a conocer la marca, posicionarse en el sector es importante para cualquier fábrica que pretende lograr una percepción positiva y mantenerse en la mente del consumidor mediante la implementación de estrategias de marketing y publicidad en diversos medios de comunicación que permite un alto grado de posicionamiento al diferenciarse de la competencia. Ganar reconocimiento en el mercado es incrementar clientes por lo que muchos productores nacionales e internacionales le han dado importancia el darse a conocer por un nombre comercial que genere preferencia en los distribuidores y consumidor final.

Diseño

Una variedad de diseños en el portafolio es indispensable dado a que hoy en día existe un alto número de competidores esta situación se da en todos los sectores y es por eso que al momento de vender los productos o servicios se debe estar muy claro con lo que se vende y ser lo más claros posibles en la explicación al cliente sobre lo que se ofrece logrando así que el cliente perciba el valor agregado que se da en comparación a la competencia.

3.2.2 Análisis PESTAL

POLÍTICO:

El sector minero en el país es completamente influyente para los artesanos y fabricantes de joyas nacionales e internacionales; este ha ido tomando cada vez más importancia en la economía, razón por la cual el gobierno con el objetivo de incrementar la productividad en el sector e integrar a sus participantes mediante el apoyo en investigación, desarrollo y tecnología; ha incluido varios cambios en este

marco legal con la finalidad de aplicar la denominada Ley Minera en el país. En el Ecuador se desarrollan comúnmente la minería artesanal y la pequeña minería a diferencia de otros países en donde la mayor parte de explotación minera proviene de la gran minería; esto debido a la falta de disposiciones para la gestión de este sector contando únicamente con una ley de control y prevención de contaminación dada en 1976.

La primera ley minera se establece en 1991 en el cual se declara como una actividad de utilidad pública, en el 2001 el reglamento general de la ley de minería y en el 2009 la constitución de la república del Ecuador 2008 realizó cambios en el reglamento general de la ley de minería; afirmando que es al presidente de la república a quien le compete la definición y dirección de la política minera nacional a través del ministerio sectorial y demás entidades determinadas en la ley además el gobierno dispuso promover este sector mediante la creación de instituciones que estarían al pendiente de esta actividad para incentivar inversiones, crear normas para reducir el impacto ambiental y daño social que pudiere causar las actividad minera y así contribuir al desarrollo económico del país (BCE, 2017).

En lo referente a la joyería y bisutería artesanal el INEN establece la norma técnica INEN 3013 iniciada en el año 2017 en la que menciona que producir bajo normativas técnicas es importante debido a que contribuye al progreso, gestión, talento y competitividad de los artesanos nacionales al permitir generar confianza en el consumidor sobre los productos que elaboran beneficiando al productor de mayor forma. En esta norma se puede encontrar información sobre el etiquetado de productos para joyas elaboradas en metales preciosos y bisutería artesanal; los beneficios que otorga a los productores del sector o artesanos que operan bajo esta norma es el incremento de la competitividad al proporcionar un valor agregado que los diferencie del resto, además la posibilidad de introducir estos productos a mercados internacionales y ser reconocidos mundialmente, otro aspecto importante es que constituye una garantía para la certificación de joyas (INEN, 2017).

Para apoyar a las mipymes y artesanos varias instituciones del estado brindan la posibilidad de exportar a cualquier parte del mundo a través de un programa llamado exporta fácil el cual permite realizar envíos de hasta \$5000 y 30 Kilos; el objetivo de este programa es apoyar a los productores nacionales para incrementar la

competitividad y facilitar la entrada a nuevos mercados. Además el instituto pro Ecuador conjuntamente con el ministerio de comercio exterior, brindan su total apoyo a los emprendedores que desean comercializar sus productos al exterior ofreciendo grandes beneficios como el programa de apoyo al sector de comercio en Ecuador para mipymes que permite realizar exportaciones a la unión Europea ejecutado por Fedexpor y Corpei el cual beneficiará a más de 200 empresas (Pro Ecuador, 2017)

ECONÓMICO

Tabla 20: Análisis del PIB

Variable	2017	2018	T.C.
P.I.B.	104.295.862	108.398.058	3,93%
Importaciones de bienes y servicios (fob)	22.516.333	24.982.275	10,95%
Oferta final	126.812.195	133.380.333	5,18%
Demanda interna	105.084.428	108.644.153	3,39%
Gasto de Consumo final Hogares (*)	62.477.987	64.706.634	3,57%
Gasto de Consumo final Gobierno General	15.197.218	15.805.405	4,00%
FBKF	26.496.256	27.134.840	2,41%
Variación de existencias	912.967	997.274	9,23%
Exportaciones de bienes y servicios (fob)	21.727.767	24.736.180	13,85%
Utilización final	126.812.195	133.380.333	5,18%

Fuente: BCE, 2018.

Tabla elaborada por: López Karina; Matute Jessica.

Según datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, el PIB creció en un 3.93% en el periodo comprendido entre 2017 – 2018. Debemos anotar dentro de este análisis que es el consumo del Gobierno quien impulsa básicamente este crecimiento ya que el consumo de los hogares si bien creció para este periodo, tuvo un crecimiento inferior al registrado en el periodo anterior donde se ubicó en un 4.9% en comparación al 3.57% a 2018.

La balanza comercial del país para el año 2018 registró exportaciones por un total de \$21.797 millones de dólares en tanto las exportaciones llegaron a \$22.305 millones

dejando un déficit comercial de \$508 millones de dólares, si bien este indicador no es el ideal registra una mejora respecto del déficit del año 2017 que llegó a los \$ 887,2 millones.

En cuanto a las exportaciones estas crecieron básicamente en el sector petrolero registrando un incremento del 30%, mientras que las no petroleras llegaron apenas a crecer un 5%, siendo los principales productos de exportación camarón, banano, enlatados de pescado, flores y cacao.

Tabla 21: Factores Económicos

Componente	Valor
Tasa de Interés Pasiva	5,43%
Inflación	0,27%
Tasa de Interés Activa	8,69%
Riesgo País	8,26%

Fuente: BCE, 2018.

Tabla elaborada por: López Karina; Matute Jessica.

La tasa pasiva representa la tasa mínima de utilidad que debería tener la empresa respecto de lo que podría ganar si se invirtiera ese dinero en el sistema financiero, misma que está ubicada en el 5.43%, es decir que la empresa debería asumir este como porcentaje de ganancia mínimo para asumir el riesgo del negocio.

La inflación en el país para el año 2018 se ubicó en el 0.27% recuperándose de una deflación del 0.20% lo que nos indica que los precios dejaron de descender en el país y tienden a mantenerse lo cual es positivo para la economía.

La tasa de interés activa se ubicó en el 8.69%, es importante tener en cuenta este porcentaje ya que será la tasa a la cual nos deberíamos endeudar en caso de necesitar financiamiento para capital de trabajo.

SOCIAL

En el Ecuador en lo que respecta al sector minero se explota algunos minerales entre los cuales está el oro y la plata.

Oro: es un metal precioso que aproximadamente el 75% de su producción a nivel mundial es utilizado en la joyería.

Plata: es un metal bastante utilizado en la joyería.

Con respecto a la producción de metales existen aspectos relacionados con los trabajadores que deberían ser tomados en cuenta, uno de ellos es el efecto que puede tener en la salud de los trabajadores para ello se debe tomar medidas de seguridad y establecer reglas que deben ser cumplidas para evitar complicaciones.

En la siguiente tabla se puede observar que respecto a los productos mineros utilizados en la joyería el oro tiene una mayor producción anual con respecto a la plata.

Tabla 22: Producción anual de principales productos del sector minero

SECTOR MINERO								
PRODUCCIÓN ANUAL PRINCIPALES PRODUCTOS								
	ORO	PLATA	ARCILLA	CALIZA	CAOLIN	FELDESPATO	SILICE	POMEX
	Kilogramos	Kilogramos	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas	Toneladas
2005	5.337,68	283,20	1.318.356,13	4.854.958,36	25.078,26	38.249,69	37.789,55	636.777,74
2006	5.168,20	158,83	1.309.343,06	5.456.546,18	11.504,21	67.843,54	36.208,37	707.864,08
2007	4.587,71	448,96	1.413.418,92	6.326.616,42	18.617,69	63.557,39	33.907,40	941.652,78
2008	4.132,89	304,78	1.577.932,61	5.366.498,39	42.613,90	86.888,86	24.799,13	1.024.896,04
2009	5.392,19	115,60	1.276.529,28	4.956.671,94	28.775,00	111.985,07	73.920,57	924.527,44
2010	4.592,76	1.168,90	1.414.852,68	3.862.307,61	41.089,40	156.888,06	60.018,80	718.907,82
2011	4.923,33	1.589,06	2.016.027,00	5.309.485,09	95.061,60	103.498,36	83.274,68	802.397,32
2012	5.138,94	2.934,24	1.949.509,49	6.283.972,10	42.563,90	152.590,17	136.806,40	951.356,00
2013	8.676,42	1.198,39	1.412.989,66	6.838.391,04	100.194,74	210.142,38	90.564,77	1.735.449,49
2014	7.322,11	577,05	770.936,72	6.319.428,21	40.236,36	183.259,13	80.868,95	1.728.949,27

FUENTE: AGENCIA DE REGULACIÓN Y CONTROL MINERO (ARCOM)

Fuente: BCE, 2018.

Uso de joyas

El uso de las joyas es un hábito que por lo general se da como un auto consumo en las mujeres, esto debido a que buscan lucir elegantes y diferentes en cada ocasión, es por ello que existe mayor diversidad de joyas en la línea para mujeres sin embargo hoy en día existe varias opciones al momento de querer adquirir un accesorio y esto hace que se tome en cuenta varios factores y no tengan como preferencia la compra de una joya de metal precioso, uno de estos factores es el precio ya que la bisutería es una alternativa más económica y dado al tiempo de uso para el que se adquiere un accesorio el precio menor al de una joya de alta gama ,en ocasiones las joyas también

son adquiridas como un regalo en esa circunstancia si son tomadas en cuenta las joyas de metal precioso como una primera alternativa de compra.

TECNOLÓGICO

La tecnología es un factor fundamental en el mundo de negocios, hoy en día cada vez son más las empresas que invierten en desarrollo tecnológico para mejorar su eficiencia, obtener mayores beneficios y competitividad en el medio; el sector joyero no es la excepción ya que existe una gran presión sobre los productores o artesanos nacionales de joyas y bisutería por sobresalir en el mercado debido a la fuerte penetración de países desarrollados como China que introducen gran cantidad de piezas modernas y a precios bajos volviéndose muy atractivas para los consumidores disminuyendo notablemente la venta de joyas elaboradas por productores nacionales.

Los avances tecnológicos permiten facilitar la elaboración de piezas de joyas y bisutería además proporcionan una gran ventaja técnica para los joyeros artesanales que están dispuestos a invertir en este proceso de innovación que les permite agilizar la producción de sus piezas y disminuir costos debido a la reducción de tiempo. Entre estas tecnologías podemos mencionar equipos para folheado, máquinas vaciadoras, hornos, impresoras 3d y software como Matrix un famoso programa de diseño para joyeros que permite innovar con nuevas tendencias de moda o elaborar piezas a petición de los clientes entre otras tecnologías que constituyen un mecanismo importante para agilizar la producción en este sector.

En Ecuador la utilización de los servicios de telecomunicaciones ha ido creciendo notablemente en los últimos años, cada vez son más los usuarios que hacen uso de diferentes herramientas tecnológicas como Smartphone, computadoras, tabletas para acceder internet. Es así como la nueva era digital proporciona un gran beneficio para la comercialización de toda clase de productos y artículos ya que mediante esta todos los negocios incluyendo los pequeños y artesanales pueden llegar al consumidor en cualquier parte del mundo mediante un plan digital que les permita promocionarse a través de una página web o redes sociales y de esta manera utilizar el comercio electrónico como una excelente opción para posicionarse en nuevos mercados e incrementar las ventas y reconocimiento de marca.

AMBIENTAL

El desarrollo de la minería es importante para la producción de joyas en metales preciosos esta genera un impacto negativo al ambiente y al bienestar de las personas al contaminar el agua y suelo del sector en donde se desarrolla la actividad minera por tal razón el ministerio del ambiente ha establecido reglamentos con el objetivo de proteger los recursos naturales y a la comunidad. El artículo 14 de la constitución de la república del Ecuador:

“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 espacios naturales degradados” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 24).

En el ámbito del sector joyero la utilización de químicos es indispensable para la producción de piezas en oro, plata o goldfilled las cuales generan contaminación al ambiente para lo cual es necesario aplicar normas de producción más limpia para evitar en mayor medida el uso de esos tóxicos que afectan no solo al ambiente sino a la salud de los trabajadores, existen diversos programas que impulsan el cuidado del ambiente como el Programa de Naciones Unidas por el Medio Ambiente (PNUMA); el cual se involucra en actividades orientadas a desarrollar y mejorar el derecho ambiental, proteger los derechos de las personas y combatir contra delitos hacia el medio ambiente además actúa como promotor, instructor y facilitador para concientizar sobre el cuidado y desarrollo sostenible de este (UNEP, 2019).

LEGAL

En el Artículo 52 de la Constitución de la República del Ecuador se dice que:

“Las personas tienen derecho a disponer de bienes y servicios de óptima calidad y a elegirlos con libertad, así como a una información precisa y no engañosa sobre su contenido y características” (Asamblea Constituyente, 2008, pág. 39).

Fundamentándose en esta ley se da un reglamento por el cual se da a conocer los requisitos que deben cumplir las joyas y la bisutería, sea de fabricación nacional o importada, que se comercialicen en el Ecuador:

Condiciones Generales

Como condiciones generales esta propuesto que las joyas de oro o plata podrán ser recubiertas total o parcialmente con un baño de oro, plata, paladio, platino o rodio, El oro podrá combinarse con otros metales para obtener distintas coloraciones.

Se permite la comercialización de bisutería recubiertos de metales preciosos, pero el nombre con el que se los debe de comercializar es “metal dorado” “metal plateado” o “metal bañado en plata” para la comercialización de las joyas de metales preciosos se debe cumplir con un mínimo de peso en lo que se refiere al oro debe tener como 10 Quilates y con respecto a la Plata: 925 Milésimas.

En el Ecuador se regula los derechos y obligaciones de los trabajadores por medio del código del trabajo, el empleador al igual que el trabajador tiene algunas obligaciones, entre las más importantes del trabajador y empleador están las siguientes.

Empleador

Un empleador tiene la obligación de pagar los sueldos justos y dar todos los beneficios a cada uno de sus trabajadores. También debe de asegurarse que dentro de las fábricas o empresas las instalaciones y distintos departamentos, estén sujetos a las medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo, el empleador debe de proporcionar a los trabajadores todos los instrumentos necesarios para la ejecución del trabajo y además de esto Tratar a los trabajadores con la debida consideración para de esta manera garantizar seguridad en el desempeño de las labores asignadas a cada uno de sus colaboradores

Trabajador

El trabajador tiene derecho a recibir un sueldo no menor a lo estipulado por la ley de la misma manera tiene derecho a todos los beneficios que por ley les corresponde, estos derechos al igual que cualquier otro es irrenunciable. También cuentan con el derecho de ser capacitados para las áreas en las cuales laboran.

3.2.3 FODA del sector

Tabla 23: Análisis FODA del sector joyero

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Diversidad de metales preciosos.2. Tradición artesanal en la elaboración de joyas.3. Disponibilidad de mano de obra y artesanos hábiles (know how).4. Amplio y diversificado portafolio de productos.5. Variedad de metales que ofertar.6. Accesibilidad a la materia prima necesaria.	<ol style="list-style-type: none">1. Crecimiento del sector.2. Beneficios arancelarios a los artesanos.3. Tratados de libre comercio que permiten extenderse a nuevos mercados.4. Accesibilidad a instituciones financieras.5. Flexibilidad en la creación de nuevos modelos.6. Asociación con joyerías.7. Accesibilidad a infraestructuras para producir joyas.8. Alta capacidad de producción.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. Baja inversión en investigación y desarrollo.2. Informalidad y poca información del sector.3. Poca capacidad de gestión por parte de los productores.4. Falta de tecnología en el sector.5. Escaso apoyo por parte del gobierno al sector.6. Bajo empeño en la gestión de marcas.	<ol style="list-style-type: none">1. Productos sustitutos a menor precio.2. Baja capacidad adquisitiva.3. Inestabilidad económica.4. Extensa competencia en el sector.5. Variación de precios en los metales como oro y plata.6. Penetración de países sub desarrollados en el sector joyero.

Elaborado por: López Karina; Matute Jessica.

CAPÍTULO IV: ETAPA FILOSÓFICA DE LA EMPRESA.

En este capítulo se desarrollará la etapa filosófica de la fábrica la cual es fundamental en la planificación; Mundo Goldfilled no cuenta con un direccionamiento estratégico establecido para lo cual se definirá una misión, visión y valores empresariales e institucionales de acuerdo a su actividad y situación actual.

4.1 Misión

Ofrecer a nuestros clientes un amplio portafolio de productos mediante la producción y distribución de joyas en metales preciosos a nivel nacional e internacional garantizando altos estándares de calidad, satisfacción, diversidad de estilos e innovación en los diseños.

4.2 Visión

Lograr mayor reconocimiento en el sector joyero a nivel nacional e internacional en los próximos 3 años a través de la producción de un amplio portafolio con modelos exclusivos y la creación de diseños específicos a petición del cliente, con un equipo de trabajo efectivo, calidad y tecnología que agilite los procesos de elaboración de joyas.

4.3 Valores

4.3.1 Valores institucionales

Responsabilidad Ambiental: cuidar el medio ambiente ahorrando la utilización de fundas en el proceso de empaquetado, además motivar al personal al cuidado del agua evitando contaminarla y desperdiciarla.

Responsabilidad Social: ofrecer oportunidades de trabajo para aquellas personas que conozcan sobre el arte de elaboración de joyas u otros roles que contribuyan al

crecimiento de la fábrica; además distribuir a los comerciantes artículos novedosos y garantizados para satisfacer las necesidades de los consumidores finales.

Tecnológico: contar con maquinaria y equipos avanzados que permitan aportar al desarrollo del sector y mejorar técnicas en los procesos productivos.

Económico: brindar a los distribuidores la posibilidad de vender la variedad de joyas que ofrecemos con el objetivo de obtener ganancias que incremente sus ingresos económicos.

4.3.2 Valores empresariales

Responsabilidad laboral: mantener la puntualidad, honestidad y disciplina en las labores que se deben desempeñar en la fábrica incluyendo una buena gestión empresarial para todas las personas que se relacionan con esta.

Competitividad: mejorar la cultura empresarial a través de estrategias que permitan, innovar, agilizar procesos productivos y desenvolvimiento de los trabajadores para lograr mayor satisfacción en los clientes.

Motivación: mantener un excelente ambiente trabajo interno, preocuparnos por el bienestar de los empleados y velar por el cumplimiento de sus objetivos laborales y personales.

Constancia: mantenernos firmes en el cumplimiento de los objetivos y proyectos planteados, superando obstáculos con un arduo trabajo en equipo mediante la disciplina, compromiso y pasión en las tareas a realizar.

Transparencia: total honestidad con el equipo de trabajo y sobre todo con nuestros clientes siendo confiables en las relaciones humanas, financieras y comerciales.

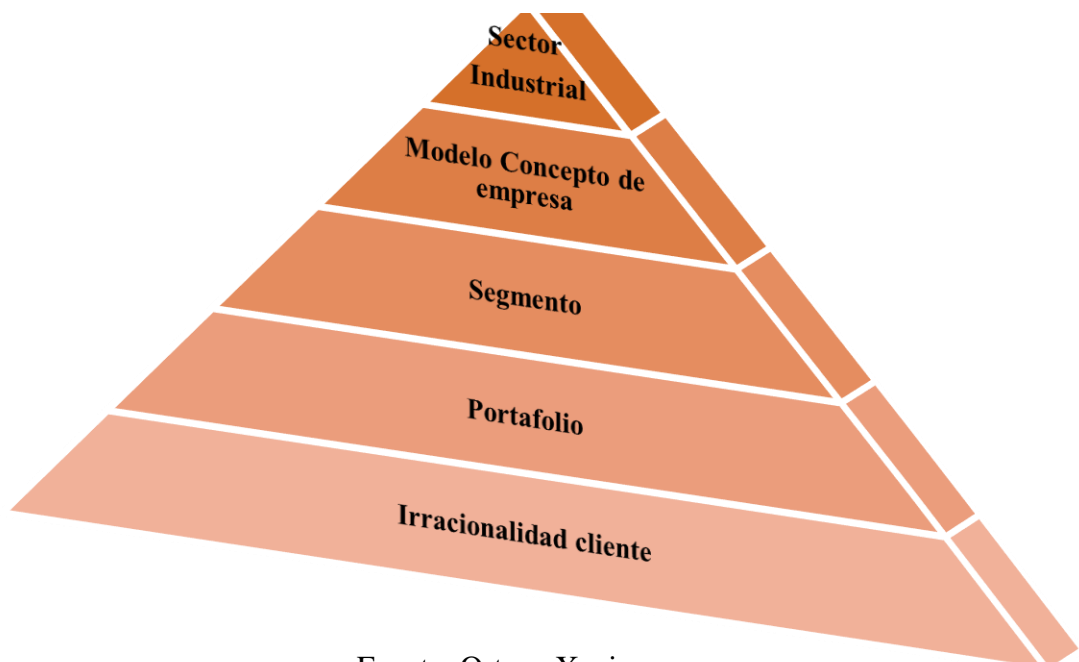
Libertad: participación libre del equipo de trabajo para expresar sus ideas, opiniones y sobre todo creatividad en la elaboración de joyas haciéndolos sentir como parte fundamental para el cumplimiento de los objetivos y el éxito de la fábrica.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se desarrollará la propuesta de Planificación Estratégica la cual estará alineada a la pirámide estratégica; esto permitirá establecer objetivos y políticas mediante una desagregación empresarial que se ajuste a las necesidades de la fábrica; para alcanzarlos se propondrán diversas estrategias las cuales partirán de un análisis FODA, luego se establecerán los procedimientos que deberá seguir Mundo Goldfilled para seguir el plan de acción establecido que le ayudarán a lograr resultados exitosos.

5.1 Pirámide Estratégica que alinea el Plan Estratégico.

Gráfico 12: Pirámide Estratégica



Fuente: Ortega Xavier.

Elaborado por: López Karina, Matute Jessica.

Sector Industrial

El sector industrial en el que se encuentra la fábrica permite elaborar estrategias que se ajusten a la situación actual por la que atraviesa el sector joyero; además determinar el rendimiento de este; razón por la que se ha elaborado un análisis de Porter para determinar la situación del Sector, el cual es considerado medianamente atractivo debido principalmente a factores competitivos que afectan su rendimiento y aumentan el nivel de negociación de los consumidores. Además se elaboró un análisis PESTAL para determinar los avances tecnológicos, las políticas, aspectos legales, sociales y ambientales que se deben considerar incluyendo la parte económica que tiene gran influencia sobre todos los sectores. Resaltando como parte importante el apoyo del estado hacia los emprendedores y artesanos en cuestiones de disminución de impuestos, facilidad de exportación y financiamiento.

Modelo Concepto de Empresa

Mundo Goldfilled es una fábrica que se dedica a la elaboración de joyas en oro y goldfilled; con una variedad de productos, excelente calidad, diseños exclusivos y varios años de experiencia en el mercado, viéndose esto reflejado en el incremento de la producción y adquisición de maquinaria y equipos. El modelo de negocio se basa en la fabricación y distribución de joyas especialmente en el extranjero en donde se ha ganado la confianza y preferencia de los clientes por el tipo de baño que se da a las piezas de goldfilled, las cuales contienen 4 y 7 micra de oro; además el precio accesible de los productos. Mundo Goldfilled brinda la facilidad de hacer llegar la joya directamente a manos de los distribuidores que están en el extranjero a través del catálogo y fotos de nuevos modelos; permitiendo que el cliente reciba los diseños que son de su preferencia.

Segmento

Las joyas que ofrece Mundo Goldfilled son elaboradas para el uso de niños y adultos de género masculino y femenino que deseen obtener una pieza que los haga lucir diferentes y se acople a su forma de ser. Al ser una fábrica nos interesa vender en grandes cantidades por lo que nos enfocamos específicamente en aquellas personas

que se dedican a la comercialización de joyas en goldfilled y oro a nivel nacional e internacional como joyerías, tiendas o agentes vendedores independientes a la fábrica y en ocasiones al consumidor final, que acuerdo al precio al que se ofertan los productos el segmento de Mundo Goldfilled se dirige a un nivel económico bajo, medio y alto.

Portafolio

Mundo Goldfilled tiene un amplio portafolio de productos como: aretes, pulseras, anillos, cadenas, dijes, sets para mujeres, hombres y niños en metales preciosos como oro de 18k y goldfilled con baño de 4 y 7 micras que garantiza la calidad las joyas. En cuanto a diseños a pesar de existir bonitos y atractivos hace falta innovar en modelos nuevos que estén en tendencia y permita ser más competitivos en el mercado.

Irracionalidad Cliente

Es importante jugar con la mente de los consumidores para vender algo más que un producto en el caso de Mundo Goldfilled se venden joyas de calidad con una duración a largo plazo y precios accesibles lo que permite jugar con la mente del consumidor al momento de ofertar los productos. También es importante estudiar su comportamiento a través de ciencias como el Neuromarketing que permite analizar el porqué de la decisión de compra del cliente, para formular diversas estrategias de promoción, innovación, publicidad, ubicación, etc., que provoquen un alto nivel de atracción al momento de adquirir las joyas y de esta manera aprovechar aspecto claves que tienen gran influencia en la decisión de compra.

5.2 Planeación Estratégica basada en objetivos, política, estrategia, y procedimientos de cada área funcional.

5.2.1 Área de talento humano

Tabla 24: Plan estratégico para el área de Talento Humano

OBJETIVO 1. Contar con personal capacitado.		CONTROL: ✓ Jefe de Talento Humano ✓ Jefes de área
POLITICAS ✓ Evaluar periódicamente los conocimientos del personal. ✓ Brindar capacitaciones periódicas. ✓ Solicitar que el personal nuevo tenga algún nivel de conocimiento para el área que será contratado. ✓ Actualizar conocimientos de los trabajadores		
ESTRATEGIAS E1. Realizar juntas con los jefes de área para dar a conocer las falencias del personal.	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Realizar juntas mensuales para comentar problemáticas que se presentan en cada una de las áreas	COSTO:

<p>E2. Establecer políticas en el proceso de reclutamiento y selección del personal para contratar el perfil adecuado formando un equipo competente.</p> <p>E3. Aprovechar las habilidades y capacidades del personal existente para conseguir su máximo potencial o en caso de ser necesario realizar capacitaciones.</p>	<p>respecto al talento humano.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Proponer y escuchar soluciones. ✓ Aplicar las mejores alternativas para potenciar al máximo al personal. <p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer con claridad los requerimientos para desempeñar el cargo. ✓ Determinar políticas claras que se ajusten al cargo. ✓ Realizar una reunión con el gerente para que aprueba las políticas establecidas. ✓ Aplicar las políticas, cumplirlas y actualizarlas si es necesario. <p>E3-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Evaluar conocimientos. ✓ Analizar los resultados para verificar si 	
--	--	--

	<p>su perfil se ajusta al cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Brindar cursos gratuitos al personal con los mejores resultados en las evaluaciones realizadas. ✓ Las personas que reciben el curso deberán capacitar a sus compañeros. 	\$ 500
	TOTAL	\$ 500

OBJETIVO 2. Motivar al personal generando un buen ambiente de trabajo.		CONTROL: ✓ Jefe de Talento Humano
POLITICAS ✓ Realizar reclutamiento interno. ✓ Realizar rotaciones de puestos de trabajo. ✓ Realizar reuniones sociales con todo el personal. ✓ Promover el compañerismo y trabajo en equipo.		
ESTRATEGIAS E1. Realizar periódicamente reconocimiento a los mejores empleados. E2. Ofrecer oportunidades de crecimiento personal y laboral	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Evaluar el desempeño de los trabajadores en su área. ✓ Los de mejor rendimiento recibirán incentivos de reconocimiento y flexibilidad en el horario. E2-P ✓ Retar al talento humano con tareas que le permitan crecer y	COSTO : \$240

	<p>salir de su zona de confort.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Ofrecer oportunidades de capacitación laboral y personal. ✓ Estar abiertos a escuchar sugerencias y reconocer el trabajo que realizan. ✓ Mantener una relación abierta no solo para cuestiones de trabajo sino personales y estar dispuesto a ayudar en caso de ser necesario. ✓ Motivarlos a innovar y proponer nuevas ideas. 	
	TOTAL	\$ 240

OBJETIVO 3. Prevenir los riesgos que se pueden presentar en las diferentes áreas.		CONTROL: ✓ Jefe de Talento Humano ✓ Gerente
POLITICAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Velar por la seguridad de los trabajadores ✓ Utilizar los implementos de protección durante toda la jornada laboral ✓ Dar a conocer las medidas de seguridad. ✓ Verificar que los implementos de seguridad estén en buen estado. ✓ Sanción por malas prácticas de seguridad. 		
ESTRATEGIAS E1: Dar a conocer los procedimientos que deben seguir en caso de suceder algún accidente laboral. E2: Proporcionar desde el primer día de trabajo los implementos de seguridad.	PROCEDIMIENTO E1-P <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar folletos con un plan de acción para actuar ante accidentes laborales. ✓ Repartir los folletos a los trabajadores según su área de trabajo. ✓ Realizar simulacros. 	COSTO: \$ 50

<p>E3: Colocar carteles informativos para evitar accidentes laborales.</p>	<p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar que se cuente con los implementos de seguridad necesarios para todos los trabajadores. ✓ Enseñar el uso adecuado de los implementos. ✓ Entrega y firma de responsabilidad. <p>E3-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar las áreas de riesgo ✓ Determinar un espacio donde colocar los carteles, de tal manera que estos sean visibles. ✓ Elaborar una lista con los carteles necesarios para la señalización. ✓ Seleccionar la mejor opción para mandar a elaborar los 	<p>\$ 80</p>
--	--	--------------

	carteles.	
		\$ 130

OBJETIVO 4. Controlar el cumplimiento de las políticas, normas y manuales internos y externos a fábrica.		CONTROL: ✓ Jefe de Recursos Humanos ✓ Gerente
POLITICAS ✓ Dar a conocer las sanciones que se aplicarán en caso de incumplir con lo establecido. ✓ Tener un buzón para quejas de los clientes internos.		
ESTRATEGIAS E1: Estar al pendiente de las disposiciones legales en el ámbito laboral que deban cumplir los empleadores y trabajadores. E2: Realizar entrevistas periódicas con el personal para medir su grado de satisfacción, sus objetivos profesionales, expectativas entre otros aspectos que permitan mejorar su estadía	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Disponer el código de trabajo actualizado. ✓ Conocer las leyes y reglamentos. ✓ Cumplir con lo establecido y ser éticos. E2-P ✓ Elaborar un cuestionario de satisfacción laboral. ✓ Entrevistar a los trabajadores.	COSTO: \$ 35 \$ 15

<p>en la fábrica.</p> <p>E3: Instalar cámaras de seguridad que permita al gerente observar desde cualquier lugar que los trabajadores estén desempeñando de manera adecuada las actividades que les corresponda.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Interesarse por resolver sus dudas o quejas. ✓ Tabular los resultados obtenidos en las encuestas para resolver aquellos que se repitan con mayor frecuencia. ✓ Mejorar continuamente <p>E3-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar lugares precisos para instalar cámaras y comprar las necesarias. ✓ Establecer reglamentos estrictos en caso de que exista hurto e incumplimiento. ✓ Realizar un monitoreo constante ✓ Llamar la atención en caso de ser necesario. 	<p style="text-align: center;">\$500</p>
	<p>TOTAL</p>	<p>\$ 550</p>

5.2.2 Área de ventas

Tabla 25: Plan estratégico para el área de ventas

OBJETIVO 1. Lograr un incremento en ventas		CONTROL: ✓ Gerente ✓ Jefe de Ventas
POLITICAS ✓ Elaborar un plan de ventas anualmente. ✓ Recolectar los datos de los clientes para generar estadísticas que permitan tomar mejores decisiones. ✓ Participara en la mayor cantidad posible de ferias. ✓ Mantener informados a los clientes a través de medios físicos y digitales. ✓ Crear una página web para vender en línea.		
ESTRATEGIAS E1: Participar en las ferias artesanales nacionales e internacionales para dar a conocer la calidad y el amplio portafolio de las joyas que se fabrica.	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Estar al tanto de las ferias que se dan en diferentes ciudades para participar en estas. ✓ Determinar las promociones y productos que se ofertaran en las ferias.	COSTO: Carpa \$ 150 Folletos \$ 100 Mesas \$ 160 Exhibidores \$ 150

<p>E2: Realizar publicidad ATL y BTL.</p> <p>E3: Visitar las joyerías de Cuenca y Azogues para incrementar las ventas en el mercado local.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacitar al personal que participara en la feria. <p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar los diferentes medios de comunicación que tengan mayor aceptación. ✓ Crear una página web para ofrecer los productos y servicios de la empresa. <p>E3-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar un catálogo de productos. ✓ Elaborar un plan de visitas para los vendedores. ✓ Dar seguimiento a las visitas realizadas. 	<p style="text-align: center;">Radio \$ 1440</p> <p style="text-align: center;">\$ 100</p> <p style="text-align: center;">\$ 400</p>
TOTAL		\$ 2500

<p>capacitación al personal de ventas sobre los factores psicológicos que influyen en el comportamiento del consumidor.</p>	<p>noticias en medios de comunicación.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una observación directa al mercado meta, competencia y clientes. ✓ Entrevistar a expertos en el sector joyero o encuestar a clientes para conocer su preferencia y los factores que influyen en su decisión compra, etc. ✓ Desarrollar un FODA del estudio de mercado que se ha realizado. <p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Averiguar sobre cursos de Neuromarketing. ✓ Seleccionar a una o dos personas para que asistan. 	
---	--	--

	✓ La persona que asistió al seminario deberá compartir sus conocimientos con los compañeros de trabajo.	
	TOTAL	\$ 60

OBJETIVO 3. Entregar los pedidos a tiempo		CONTROL: ✓ Jefe de ventas ✓ Vendedores
POLITICAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer un lapso de tiempo para realizar las entregas. ✓ Verificar los datos proporcionados por el cliente para realizar correctamente las entregas. ✓ Buscar los mejores canales de distribución. 		
ESTRATEGIAS E1: Ofrecer una amplia cobertura de entrega de productos aprovechando las oportunidades que se brindan como el programa exporta fácil. E2: Coordinar con el departamento de producción la entrega de los productos terminados. E3: Llevar una buena logística para la entrega de los productos.	PROCEDIMIENTO E1-P <ul style="list-style-type: none"> ✓ Garantizar la entrega del producto en buen estado y a tiempo. ✓ Registrarse en el programa exporta fácil. ✓ Estar pendiente de que el cliente reciba satisfactoriamente el producto. E2-P <ul style="list-style-type: none"> ✓ Entregar una copia de los pedidos al jefe de producción. 	COSTO: \$ 10

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar con anticipación que se esté realizando la orden de pedido. ✓ Asignar como fecha máxima de entrega por lo menos 5 días antes de lo requerido. <p>E3-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Desarrollar una correcta cadena de abastecimiento. ✓ Implementar un código de barra para llevar un inventario de los productos y materia prima. ✓ Llevar un control oportuno para el buen funcionamiento de la cadena de abastecimiento. 	\$1000
	TOTAL	\$1010

OBJETIVO 4. Posicionar a la fábrica en el mercado como la mejor opción en calidad.		CONTROL: ✓ Jefe de Ventas ✓ Gerente
POLITICAS ✓ Lanzar campañas de marketing continuamente. ✓ Buscar constantemente opciones para ofrecer nuevos servicios. ✓ Ofrecer un servicio preventa y post venta. ✓ Ofrecer cambios y devoluciones.		
ESTRATEGIAS E1: Ofrecer garantías en los productos y servicios que ofrece la empresa, para incrementar la confianza que tienen los clientes. E2: Informar continuamente a los clientes sobre los beneficios de adquirir los productos y servicios	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Seleccionar proveedores que entreguen materia prima de buena calidad. ✓ Realizar un control de calidad de la materia prima entregada por los proveedores. ✓ Efectuar inspecciones aleatorias de calidad de los productos fabricados por la empresa.	COSTO:

que ofrece la fábrica.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emplear el manual para atención y asesoramiento a los clientes. ✓ Realizar encuestas de satisfacción a los clientes para comprobar la calidad de los servicios. <p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Seleccionar los medios que se va a utilizar para lanzar el contenido. ✓ Crear y publicar el contenido informativo en los diferentes medios. ✓ Renovar el contenido periódicamente o mostrar nueva información. 	\$ 15
	Total	\$15

OBJETIVO 5. Fidelizar y atraer nuevos clientes		CONTROL: ✓ Jefe de ventas ✓ Vendedores
POLITICAS ✓ Brindar un asesoramiento y atención personalizada a los clientes. ✓ Diversificar el portafolio de productos y servicios. ✓ Entregar un valor agregado en los productos y servicios que ofrece la empresa. ✓ Innovar continuamente en la creación de productos. ✓ Atención cordial con los clientes.		
ESTRATEGIAS E1: Aplicar el modelo de negocios CRM. E2: Realizar visitas a nuevos consumidores para incrementar la cartera de clientes.	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Guardar los datos de los clientes una vez que estos realizan la primera compra, y solicitar que estos los actualicen en caso de ser necesario. ✓ Procesar los datos para tomar decisiones estratégicas en base a la información generada.	COSTO:

	<p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener un inventario aceptable para que haya disponibilidad de productos para todos los clientes. ✓ Enviar a los vendedores a buscar probables clientes y visitarlos para ofrecer los productos de la empresa. ✓ Gestionar adecuadamente las relaciones con los clientes para que estos sean leales a la empresa. 	
	TOTAL	\$0

5.2.3 Área de producción

Tabla 26: Plan estratégico para el área de producción

OBJETIVO 1. Asegurar y mantener la calidad del producto		CONTROL: ✓ Gerente ✓ Jefe de producción
POLITICAS ✓ Los productos defectuosos no pueden salir al mercado. ✓ El quilataje del oro deberá ser de 18k o 24k ✓ Seleccionar al azar piezas terminadas para realizar una prueba de calidad. ✓ El color del Folheado deberá ser uniforme para que cada pieza contenga la misma cantidad de micras.		
ESTRATEGIAS E1: Establecer un sistema y herramientas de gestión de calidad E2: Adquirir químicos y materiales que sean de buena calidad, generen buenos	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Hacer un análisis de las herramientas de control de calidad que más se ajusten a las necesidades de la fábrica. ✓ Aplicar la herramienta de calidad seleccionada.	COSTO:

<p>resultados y no afecten la salud de los trabajadores.</p> <p>E3: Verificar que se cumplan adecuadamente los procesos productivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Solucionar los problemas detectados. <p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar que los químicos y materiales que se están utilizando sean de buena calidad. ✓ Buscar proveedores que oferten químicos y materiales. ✓ Realizar una comparación entre ellos para seleccionar al mejor. <p>E3-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer el manual de funciones del área de producción. ✓ Inspeccionar los procesos para determinar que se estén realizando de manera adecuada. 	
	<p>TOTAL</p>	<p>\$ 0</p>

OBJETIVO 2. Reducir costos de producción		CONTROL: ✓ Jefe de Producción
POLITICAS ✓ Reutilizar los materiales empleados en el proceso de producción. ✓ Hacer un contrato de responsabilidad con los proveedores ✓ Dar mantenimiento a las máquinas		
ESTRATEGIAS E1: Controlar y buscar la manera de eliminar en lo máximo posible los desperdicios que se generen en la producción pudiendo algunos de estos reutilizarlos en otros procesos, además aplicar el sistema Just in time. E2: Buscar nuevas opciones de proveedores que puedan ofrecer mejores ofertas de materia prima como precio, plazos o calidad.	PROCEDIMIENTOS Encargados: jefe de producción y gerente E1-P ✓ Detectar los procesos en los que se generan desperdicios. ✓ Pedir al personal que almacene los materiales que se pueden reutilizar. ✓ Enseñar al personal la manera de reutilizar cierto tipo de desperdicios. ✓ Centrarse en la demanda	COSTO:

<p>E3: Aprovechar cuando el precio de los metales como el oro rebaje su precio para comprar la materia prima y tenerla como reserva para la producción.</p>	<p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar ofertas de otros proveedores. ✓ Verificar la calidad de materiales mediante una compra. ✓ Seleccionar a los proveedores que proporcionen mayor beneficio en precio y calidad. <p>E3-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Estar al pendiente de los precios actuales del oro. ✓ Verificar que el oro sea de calidad ✓ Comprar cuando se crea conveniente para aprovechar una reducción en los precios. ✓ Aprovechar la reducción de los precios del oro para comprar joyas usadas. 	
	TOTAL	\$ 0

OBJETIVO 3. Innovar y mejorar los procesos		CONTROL: ✓ Jefe de producción ✓ Gerente
POLITICAS ✓ Mantener al personal capacitado constantemente. ✓ Hacer partícipe al personal en la creación de diseños. ✓ Reemplazo de equipos obsoletos. ✓ Llevar un control de los procesos.		
ESTRATEGIAS E1: Aprovechar el conocimiento del talento humano en el manejo de maquinaria y eficacia en la producción para evitar reemplazar todas las maquinarias que tienen versiones mejoradas evitando altas inversiones a la fábrica. E2: Identificar cuellos de botella. E3: Realizar un análisis de factibilidad para implementar	PROCEDIMIENTOS E1-p ✓ Identificar a los trabajadores con mayor experiencia y eficiencia. ✓ Asignar al talento más calificado. ✓ Evaluar los resultados. E2-P ✓ Elaborar un diagrama de flujo. ✓ Determinar los procesos menos ágiles. ✓ Analizar la flexibilidad de cada	COSTO:

<p>nuevos equipos como impresora 3D, máquina CNC que permitan obtener directamente los diseños de las piezas.</p> <p>E4: Aprovechar la oportunidad de los bajos costos de mano de obra que ofrecen los artesanos para mandar hacer otros tipos aretes que no se producen en la fábrica y solamente darles el baño de oro.</p> <p>E5: Implementar el ciclo de Deming que consiste en planificar, hacer, verificar y actuar.</p>	<p>proceso para reducir los tiempos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar la capacidad de los cuellos de botella identificados. <p>E3-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Averiguar costos de las máquinas y equipos. ✓ Determinar la capacidad de la fábrica para adquirirlos ✓ Realizar la compra. <p>E4-p</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Visitar artesanos para evaluar costos de producción por pieza y mejores acabados. ✓ Realizar una matriz con los parámetros a considerar. ✓ Seleccionar al artesano con mayor puntuación para mandar a elaborar las piezas. <p>E5-p</p>	<p>\$600</p>
--	---	--------------

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Identificar las actividades que se deben mejorar y cómo hacerlo mediante una reunión con el equipo de producción. ✓ Establecer objetivos para alcanzar en el proceso. ✓ Aplicar el plan de acción determinado para mejorar las actividades. ✓ Comprobar mediante indicadores si el plan de acción está generando resultados positivos ✓ Realizar acciones correctivas y de prevención para evitar mayores inconvenientes. 	
	Total	\$600

OBJETIVO 4. Llevar un registro adecuado de la producción		CONTROL: ✓ Jefe de producción ✓ Gerente
POLITICAS ✓ Elaborar hojas de costos ✓ Notificar los materiales que sobran en cada proceso productivo ✓ Las piezas dañadas se deberán registrar y entregar al jefe de producción		
ESTRATEGIAS E1: Establecer la cantidad de gramos que se deberán producir. E2: Llevar un control de la materia prima y productos terminados.	PROCEDIMIENTOS E1-P ✓ Determinar la capacidad de producción semanal. ✓ Fijar los gramos mínimos que se deben producir. ✓ Comprometer a los trabajadores a cumplir con la producción requerida. E2-P ✓ Tener un registro de la materia prima con la que se cuenta. ✓ Detallar la Materia Prima	COSTO:

	<p>utilizada en el día mediante Kardex.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Solicitar la compra de materiales que ya no hay en existencia. ✓ Detallar la cantidad de gramos producidos semanalmente. 	
	TOTAL	\$ 0

5.2.4 Área de gerencia

Tabla 27: Plan estratégico para el área de gerencia

OBJETIVO 1. Desarrollar e implementar una planificación estratégica.		CONTROL: ✓ Gerente
POLITICAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conocer claramente la misión y visión de la empresa. ✓ Trabajar en equipo apoyándose mutuamente. ✓ Cumplir las tareas establecidas en el tiempo definido. ✓ Los jefes de áreas deberán formular e implementar estrategias. ✓ Cumplir con los procedimientos a seguir para alcanzar resultados positivos. ✓ Generar reportes anuales sobre situaciones externas e internas que afectan a la fábrica ✓ Realizar las modificaciones que sean necesarias en las estrategias o planes según los cambios en el entorno. 		
ESTRATEGIAS E1. Desarrollar e implementar una planificación estratégica en la	PROCEDIMIENTO E1-P <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer y dar a conocer la 	COSTO:

<p>fábrica que le permita ser más competitiva, eficiente, ganar reconocimiento y alcanzar sus objetivos.</p> <p>E2. Realizar un análisis de la situación interna y externa de las joyerías.</p>	<p>misión y visión de la fábrica a todo el personal</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir claramente los objetivos y políticas. ✓ Desarrollar estrategias y procedimientos. ✓ Determinar un tiempo específico para cumplir los objetivos. ✓ Medir los resultados alcanzados a través de indicadores. ✓ Promover el trabajo en equipo para alcanzar resultados. ✓ Involucrar a todo el personal en proceso de planificación. <p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Recopilación de información ✓ Análisis PESTAL ✓ Desarrollo 	
	TOTAL	\$0

OBJETIVO 2. Dirigir, controlar y motivar al talento humano.		CONTROL: ✓ Jefe de talento humano ✓ Gerente
POLITICAS ✓ Reconocer el esfuerzo y resultados alcanzados por los trabajadores. ✓ Ser éticos en el desempeño de las actividades. ✓ Los empleados deberán registrar su hora de entrada y salida. ✓ Respeto entre compañeros de trabajo. ✓ Preocuparse por el bienestar de los trabajadores. ✓ Resolver conflictos mediante la comunicación. ✓ Consultar con la máxima autoridad cualquier cambio o situación que se dé.		
ESTRATEGIAS E1. Hacer sentir importantes a los trabajadores y libres de opinar, propiciar ideas, sugerencias para mejorar el ambiente de trabajo; generar una relación de confianza y respeto jefe-empleados; entendiendo las diferentes circunstancias que se les	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Realizar juntas periódicas con los representantes de cada área para escuchar sugerencias, opiniones e ideas. ✓ Conceder flexibilidad en el horario. ✓ Estar abiertos a cualquier	COSTO

<p>puede presentar en su vida personal y laboral. Además implementar un sistema que permita controlar las horas laboradas.</p>	<p>situación que se pueda presentar en la vida personal de los trabajadores.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar actividades diferentes a las cotidianas que permitan aumentar la confianza entre los integrantes de la empresa. ✓ Poner música para relajar el ambiente. ✓ Adquirir un sistema de control de horario mediante tarjeta o biométrico. ✓ Llevar un registro de las horas laboradas por persona. ✓ Poner música para relajar el ambiente. 	
	<p>TOTAL</p>	<p>\$0</p>

OBJETIVO 3. Planificar y coordinar las actividades de todas las áreas.		CONTROL: ✓ Jefe de área ✓ Gerente
POLITICAS ✓ Tener un registro con las actividades que debería cumplir cada área. ✓ Revisar mensualmente los objetivos de cada área. ✓ Orientar las actividades hacia la misión y visión de la fábrica. ✓ Hacer partícipes a los trabajadores de la planificación de actividades ✓ Realizar juntas con los jefes de área para coordinar las actividades mensuales.		
ESTRATEGIAS E1.Coordinar de manera adecuada y óptima el trabajo interno que se debe desarrollar en la fábrica creando un manual de funciones para detallar las actividades que debe desempeñar cada empleado. E2. Delegar un encargado de cada área para que coordine, controle y	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Obtener información detallada sobre las actividades que se realiza en cada área. ✓ Determinar los formatos que se utilizarán las diferentes áreas. ✓ Revisar los objetivos y políticas de cada área.	COSTO

<p>verifique que las actividades se están realizando de manera adecuada, otorgando reportes periódicos al gerente general de la fábrica.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar una estructura del manual clara y de fácil entendimiento. ✓ Notificar la existencia del manual y difundirlo para cada área. <p>E2-p</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar una evaluación para conocer la capacidad de los trabajadores para seleccionar aquellos que tienen el mejor rendimiento. ✓ Escoger a una persona que además de ser responsable, conozca a la fábrica y sea apto para dirigir a un grupo de personas. ✓ Capacitar a los jefes de cada área para que sean buenos líderes. 	
--	---	--

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer metas que deben alcanzar en su área. ✓ Delegar responsabilidades. ✓ Realizar reuniones periódicas con los jefes de área. 	
	TOTAL	\$0

OBJETIVO 4. Tomar decisiones adecuadas de acuerdo a la situación de la fábrica.		CONTROL: ✓ Gerente
POLITICAS ✓ Analizar trimestralmente la situación en la que se encuentra la fábrica. ✓ Realizar juntas trimestrales con los jefes de área. ✓ Evaluar con los jefes de cada área todas las posibles decisiones y seleccionar la mejor.		
ESTRATEGIAS E1. Estar al pendiente de los aspectos económicos y regulaciones como importación de materia prima, exportación de productos artesanales, aranceles, la industria minera entre otros que pueden afectar de manera significativa al progreso de la fábrica. E2. Llevar mayor control y orden de las ventas mediante un registro	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Levantar información de la situación económica del país y otras regulaciones que afecten a la fábrica. ✓ Informarse constantemente sobre las tendencias del precio del oro para aprovechar la oportunidad cuando el precio baja. ✓ Analizar las leyes del artesano	COSTO

<p>apropiado.</p> <p>E3. Establecer precios de las joyas por pieza para reemplazar los precios por gramos.</p>	<p>para aprovechar al máximo sus beneficios.</p> <p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar una base de datos de los clientes. ✓ Clasificar a los clientes de acuerdo al historial de pagos. ✓ Generar reportes mensuales. ✓ Dar seguimiento a la cartera vencida. <p>E3-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Determinar los costos de producción. ✓ Establecer el margen de utilidad. ✓ Fijar el precio de acuerdo a la pieza. 	
	<p>TOTAL</p>	<p>\$0</p>

OBJETIVO 5. Alinear la planificación estratégica a todas las áreas de la fábrica.		CONTROL: Jefe de área Gerente
POLITICAS <ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los empleados deben tener claro la visión y objetivos de la empresa. ✓ Se debe trabajar en equipo para sumar esfuerzos y alcanzar los resultados esperados. ✓ Buscar mejores alternativas en caso de presentarse dificultades en las acciones planeadas. ✓ Los jefes de área deberán presentar informes sobre el cumplimiento de objetivos al gerente. ✓ Actualizar constantemente los objetivos y estrategias según los cambios internos y del entorno de la fábrica. 		
ESTRATEGIAS E1. Elaborar una planificación anual con los jefes de cada área de tal manera que estos aporten y tengan claro los objetivos y las estrategias para alcanzarlos,	PROCEDIMIENTO E1-P <ul style="list-style-type: none"> ✓ Reunirse anualmente con los jefes de cada área para elaborar un plan táctico. ✓ Determinar los objetivos, 	COSTO:

<p>Además brindar apoyo y los recursos necesarios para el cumplimiento del plan.</p> <p>E2. Realizar un balance score card</p>	<p>estrategias y procedimientos conjuntamente.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer tiempos para el cumplimiento de los objetivos. ✓ Asignar los recursos necesarios para cumplir con el plan. <p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Definir los indicadores necesarios para medir el rendimiento. ✓ Aplicar los indicadores desde las perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento. ✓ Definir la meta que se quiere alcanzar en cada indicador. ✓ Establecer la frecuencia con la que se calcularán. ✓ Presentar informes a los trabajadores sobre el resultado 	
--	--	--

	obtenido al aplicar el indicador según el área a la que pertenezcan.	
	TOTAL	\$0

5.2.5 Área de finanzas

Tabla 28: Plan estratégico para el área de finanzas

OBJETIVO 1. Llevar un registro contable adecuado que permita conocer la realidad financiera de la empresa.		CONTROL: ✓ Contador ✓ Gerente
POLITICAS ✓ Ser éticos y honestos en el registro de las transacciones ✓ Registrar las transacciones diariamente para evitar acumulación. ✓ Estar pendiente de los pagos de impuestos para evitar retrasos y multas. ✓ Cuadrar diariamente las transacciones. ✓ Verificar que todas las transacciones tengan documentación de respaldo. ✓ Estar en constante actualización de las leyes contables. ✓ Para validez de los registros contables se deberá contar con todas las firmas de responsabilidad.		
ESTRATEGIAS E1: Adquirir un sistema contable para tener un mejor control de las	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Realizar una evaluación del	COSTO:

<p>transacciones, inventarios y sistemas de facturación.</p> <p>E2: Contratar un auditor que realice una evaluación semestral de la situación de la fábrica para diagnosticar alguna anomalía.</p> <p>E3: Utilizar indicadores que permitan generar un informe específico sobre la situación de la fábrica.</p>	<p>presupuesto con el que cuenta la fábrica para adquirir en un sistema contable.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Adquirir el sistema que se ajuste a las necesidades de la fábrica. ✓ Recibir la capacitación adecuada para el manejo del programa contable. ✓ Cargar la información al sistema financiero. <p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ El gerente deberá revisar la cotización del costo de la auditoría y contratar al que mejor se ajuste a las necesidades específicas de la fábrica. ✓ Realización de la auditoría. ✓ El contador debe facilitar al auditor los documentos necesarios. ✓ El gerente y contador deben 	<p>\$800</p> <p>\$500</p>
---	---	---------------------------

	<p>revisar los resultados de la auditoría.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Tomar las medidas correctivas necesarias. <p>E3-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Analizar los ratios financieros que se pueden utilizar en la fábrica. ✓ Obtener los datos necesarios para aplicar los indicadores. ✓ Analizar los resultados obtenidos. ✓ Elaborar un informe comparativo con años anteriores. 	
	Total	\$1300

<p>OBJETIVO</p> <p>2. Determinar la capacidad real de endeudamiento de la fábrica y las opciones de crédito.</p>	<p>CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente ✓ Contador 	
<p>POLITICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Generar reportes trimestrales donde se indique la liquidez de la empresa. ✓ Buscar soluciones apropiadas en caso de no tener un adecuado índice de liquidez. ✓ Realizar créditos con instituciones financieras que presten a bajas tasas de interés. ✓ Trabajar con proveedores que ofrezcan mejores plazos. ✓ Evitar exceso de endeudamiento que ocasione problemas a la empresa. 		
<p>ESTRATEGIAS</p> <p>E1. Por medio de un análisis financiero determinar la capacidad de endeudamiento de la fábrica.</p>	<p>PROCEDIMIENTO</p> <p>E1-P Encargado: contador</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Calcular indicadores de liquidez. 	<p>COSTO :</p>

<p>E2. Realizar un análisis previo a otorgar los créditos para evitar endeudamientos ocasionados por la falta de pago por parte de los clientes.</p> <p>E3. Gestionar créditos en instituciones financieras con tasas de interés bajas, para poder realizar nuevas inversiones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar reportes sobre la situación de endeudamiento de la fábrica. <p>E2-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar carteras vencidas. ✓ Dar seguimiento de los clientes con créditos vencidos. ✓ Establecer parámetros claros para el otorgamiento de créditos <p>E3-P</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Revisar el monto que se necesitará para la inversión. ✓ Analizar las instituciones financieras que benefician a las PYMES. 	
	TOTAL	\$0

OBJETIVO 3. Determinar la factibilidad de hacer nuevas inversiones.		CONTROL: ✓ Contador ✓ Gerente
POLITICAS ✓ Analizar anualmente las necesidades de la fábrica. ✓ Realizar una evaluación del posicionamiento de la fábrica en el mercado. ✓ Reservar un monto específico para inversiones. ✓ Desarrollar un estudio de factibilidad del proyecto de inversión.		
ESTRATEGIAS E1: Obtener un diagnóstico de la situación actual de la fábrica para realizar nuevas inversiones.	PROCEDIMIENTO E1-P ✓ Solicitar un reporte de la situación financiera de la fábrica que permita determinar la rentabilidad. ✓ Analizar el reporte financiero. ✓ Analizar los procesos de producción para identificar aquellos en los que sea necesario implementar maquinaria.	COSTO:

	<ul style="list-style-type: none">✓ Tomar decisiones de inversión.✓ Determinar el tiempo de recuperación de la inversión.	
	Total	\$0

<p>OBJETIVO</p> <p>4. Realizar un presupuesto financiero realista.</p>	<p>CONTROL:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Contador ✓ Gerente 	
<p>POLITICAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Elaborar documentos detallados y precisos que se ajusten a la realidad de la empresa. ✓ Coordinar con los jefes departamentales para elaborar los presupuestos. ✓ Evaluar y controlar el cumplimiento del presupuesto. ✓ Elaborar el presupuesto anualmente. 		
<p>ESTRATEGIAS</p> <p>E1. Tener claro los márgenes que quiere alcanzar de ingresos, gastos y utilidad neta. Además contar con una base para la toma de decisiones financieras.</p>	<p>PROCEDIMIENTO</p> <p>E1-P Encargados: gerente-contador</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer objetivos fijos que se quieren alcanzar. ✓ Obtener datos históricos de las ventas o ingresos. ✓ Determinar el monto de las ventas estimadas analizando diversos factores como demanda estimada, mercado 	<p>COSTO:</p>

	<p>meta, competencia, capacidad de producción, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un presupuesto de los gastos fijos y variables. ✓ Estructurar un presupuesto de las áreas operativas de la fábrica. ✓ Realizar revisiones periódicas de datos actuales con los estimados. 	
	TOTAL	\$0

Tablas elaboradas por: López Karina, Matute Jessica.

Tabla 29: Costo de implementar el Plan Estratégico propuesto

Área	Costo
Talento Humano	\$1420
Ventas	\$3585
Producción	\$600
Gerencia	\$0
Finanzas	\$1300
Total	\$6905

Elaborado: López Karina, Matute Jessica

5.3 FODA cruzado aplicado

ÁREA DE GERENCIA

ESTRATEGIAS FO

F1-O1: Visitar joyerías que compren en gran cantidad o superior a un monto determinados para ofrecer mayores descuentos en el precio.

F1-O2: Hacer sentir importantes a los trabajadores y libres de opinar, propiciar ideas, sugerencias para mejorar el ambiente de trabajo; además generar una relación de confianza y respeto jefe-empleados; entendiendo las diferentes circunstancias que se les puede presentar en su vida personal y laboral.

F2-O1: Realizar alianzas estratégicas con joyerías a las que se ofertan los productos para crear modelos exclusivos, según su estilo, orientación y clientes, para obtener mayor reconocimiento, fidelidad e ingresos extras por la creación de nuevos modelos.

F2-O2: Establecer volúmenes de producción diarios o semanales que deben realizar los empleados en caso de superarlos se otorgará un incentivo económico o de tiempo es decir salir antes de la hora establecida.

F3-O1: Llevar un registro de las fechas de entrega de los productos para que lleguen a tiempo a manos de los intermediarios cumpliendo con los plazos establecidos.

F3-O2: Implementar un sistema que permita controlar las horas tanto de entrada y salida del personal; además las horas extras que laboran para que la remuneración sea justa.

ESTRATEGIAS DO

D2-O2: Coordinar de manera adecuada y óptima el trabajo interno que se debe desarrollar en la fábrica, creando un manual de funciones para detallar las actividades que debe desempeñar cada empleado.

D3-01: Realizar un análisis de la situación interna y externa de las joyerías que se consideren como opción para llegar a una asociación. Además conocer al propietario, sus intereses, metas, ideas para ver si es factible y concuerda con la fábrica.

D3-02: Definir claramente los objetivos y políticas, mediante un trabajo en equipo involucrando a todo el personal de la fábrica. Determinar lo que les corresponde realizar, y el compromiso que se tiene con ellos.

D4-02: Establecer y dar a conocer la misión y visión de la fábrica a todo el personal colocándolas en carteleras informativas; para recordarles constantemente quienes somos y a donde nos proyectamos; de tal manera que estos se sientan comprometidos con alcanzar los objetivos de Mundo Goldfilled.

D5-02: Delegar un encargado de cada área para que coordine, controle y verifique que las actividades se están realizando de manera adecuada, otorgando reportes periódicos al gerente general de la fábrica.

ESTRATEGIAS FA

F1-A1: Producir en mayor cantidad y dar a las piezas un menor baño de oro de tal manera que estas sean a menor precio pero manteniendo la calidad.

F1-A2: Estar al pendiente de los aspectos económicos y regulaciones como importación de materia prima, exportación de productos artesanales, aranceles, la industria minera entre otros que pueden afectar de manera significativa al progreso de la fábrica.

F2-A1: Coordinar con el área de producción las piezas a elaborar de tal manera que se fabriquen en mayor cantidad aquellas que no tienen pesos tan elevados y así ofrecer precios más accesibles.

F2-A2: A través de la certificación artesanal que posee la empresa aprovechar al máximo los beneficios otorgados al gremio de artesanos calificados para evitar un elevado pago de impuestos entre otros aspectos importantes que favorecen a la fábrica.

F3-A1: Coordinar volúmenes óptimos de producción en coordinación con el área para evitar inventarios altos que generen costos de almacenamiento elevados. Mediante un análisis de la economía actual y las temporadas que son altas y bajas.

F3-A2: Cumplir con los permisos y requerimientos necesarios para el buen funcionamiento de la fábrica evitando sanciones como multas, clausuras que provoquen pérdidas.

ESTRATEGIAS DA

D1-A1: Coordinar con el departamento de finanzas un reporte periódico sobre las ventas, costos, gastos es decir un resumen de las transacciones que se realizan para obtener datos que permitan desarrollar planes para mejorar la competitividad de la fábrica al reducir costos.

D1-A2: Unirse a la asociación de joyeros para estar en contacto con personan conocedoras del sector que puedan ser una fuente de información para conocer de mejor manera aspectos importantes que pueden beneficiar o afectar a los artesanos.

D2-A1: Llevar mayor orden en las cuentas, principalmente en las joyas que se envían al exterior con un registro claro de los gramos o piezas enviadas, la cantidad a pagar, los plazos otorgados a los clientes y verificar que estos se cumplan.

D3-A1: Desarrollar e implementar una planificación estratégica en la fábrica que le permita ser más competitiva, eficiente, ganar reconocimiento y alcanzar sus objetivos.

ÁREA DE FINANZAS

ESTRATEGIAS FO

F1-O2: Adquirir un sistema contable para tener un mejor control de las transacciones, inventarios y sistemas de facturación.

F1-O5: Realizar un análisis minucioso de la situación actual que permita tener un conocimiento claro de la utilidad y capacidad de endeudamiento con el que realmente cuenta la fábrica

F2-03: Gestionar créditos en instituciones financieras con tasas de interés bajas, para poder realizar la compra de maquinarias modernas.

F3-04: Contratar personal capacitado en el uso de las maquinarias y procesos de fabricación de las joyas optimizando de esta manera el tiempo y desperdicio de materiales

ESTRATEGIAS DO

D1:02 Contratar personal capacitado para llevar un correcto control financiero de la fábrica

D2:05 Realizar un análisis de los costos involucrados en la producción para poder ofertar las joyas a precios accesibles para el mercado pero sin dejar de genera utilidad para la fábrica.

D3:03 Analizar todas las alternativas de financiamiento y seleccionar la opción que nos genere menos interés.

D4:02 Por medio de un análisis financiero determinar la capacidad de endeudamiento de la fábrica, y mediante un control periódico llevar un registro en donde se pueda verificar las obligaciones por pagar.

D5:02 Mediante una asesoría financiera llevar acabo un control que nos dé un diagnóstico de cómo se encuentra la fábrica.

ESTRATEGIAS FA

F3:A3 Continuar con la inversión en maquinarias e incrementar la inversión en materiales para alcanzar una producción de igual o mejor calidad que la competencia.

F1:A2 Adquirir un programa que permita llevar un control de los costos registrando los valores que la fábrica cubre en mano de obra, materia prima, servicios básicos y otros que se podrían reducir para llegar a ser más competitivos.

ESTRATEGIAS DA

D4: A4 Realizar un análisis previo a otorgar los créditos para evitar endeudamientos ocasionados por la falta de pago por parte de los clientes.

ÁREA DE TALENTO HUMANO

ESTRATEGIAS FO

F1-O1: Aprovechar las habilidades y capacidades del personal existente para conseguir su máximo potencial o en caso de ser necesario contratar personas con amplia experiencia en joyería que aporten nuevos conocimientos para mejorar los procesos.

F1-O2: Propiciar un ambiente de trabajo adecuado que permita al personal desarrollar las actividades que les corresponde de manera eficaz.

F2-O1: Aprovechar los diferentes conocimientos del personal para obtener nuevas ideas, diferentes puntos de vista, aumentar la calidad del trabajo y alcanzar un aprendizaje individual y colectivo.

F2-O2: Disminuir la presión del trabajo al repartir las tareas entre cada uno de los miembros de la fábrica, de tal manera que se reduzca el estrés al saber que se cuenta con un equipo que contribuirá al desarrollo de las actividades.

F3-O3: Impartir el proceso de folheado al personal adecuado de tal manera que exista más de una persona con conocimientos para realizar esta actividad fundamental en la elaboración de goldfilled.

ESTRATEGIAS DO

D1-O1: Capacitar constantemente al personal para mejorar su rendimiento en las actividades que deben realizar aprovechando las habilidades y conocimientos de los diferentes empleados que puedan aportar este proceso de capacitación.

D1-O2: Instruir al personal sobre las medidas de seguridad que deben seguir estableciendo un plan de emergencia

D2-01: Aprovechar la responsabilidad, conocimiento y experiencia de los empleados para delegar un encargo que este al pendiente de las actividades que se deben desarrollar.

D3-02: Implementar herramientas de protección y seguridad laboral de tal manera que los empleados se sientan seguros al momento de realizar la tarea que les corresponda.

D4-02: Cada cierto tiempo organizar eventos deportivos u otras actividades que permitan a los empleados recrearse y compartir entre ellos para mejorar el ambiente social en el trabajo.

D5-01: Establecer políticas en el proceso de reclutamiento y selección del personal para contratar el perfil adecuado formando un equipo competente.

D5-02: Establecer letreros informativos como salida de emergencia, uso de protección obligatoria, espacio libre de humo, entre otros que puedan orientar a los trabajadores sobre medidas que deben cumplir.

ESTRATEGIAS FA

F1-A1: Aprovechar el conocimiento de los trabajadores para que enseñen a los nuevos empleados el uso de máquinas, herramientas, técnicas y procesos para la elaboración del goldfilled.

F1-A2: Ofrecer oportunidades de crecimiento que beneficie a los trabajadores manteniendo una buena relación con los empleados que potencie sus habilidades e inspire lealtad.

F2-A2: Valorar el trabajo que se realiza en equipo mediante el reconocimiento de méritos alcanzados con incentivos emocionales por los esfuerzos empleados para el progreso de la fábrica.

F3-A2: Realizar entrevistas periódicas con la persona encargada de proceso de folheado para medir su grado de satisfacción, sus objetivos profesionales, expectativas entre otros aspectos que permitan mejorar su estadía en la fábrica y conseguir su fidelización.

F3-A3: Llevar un control y registro de los gramos entregados al área de folheado.

ESTRATEGIAS DA

D1-A2: Realizar programas como charlas para el personal sobre la importancia de la ética que los motive e incentive a mantener los buenos valores dentro y fuera de la fábrica.

D2-A3: Instalar cámaras de seguridad en el área de producción que permita al gerente observar desde cualquier lugar que los trabajadores estén desempeñando de manera adecuada las actividades que les corresponda.

D4.A2: Realizar periódicamente reconocimiento a los mejores empleados entregando certificados, medallas o nombrar un empleado del mes para incentivarlos a realizar su trabajo de la mejor manera fidelizándolos con la fábrica.

D4.A3: Transmitir a los empleados buenos valores como la honradez y honestidad, además acoplarse a los cambios anuales en el salario básico reconociendo siempre las horas extras laboradas.

D5-A3: Establecer reglamentos estrictos en caso de que exista hurto de las joyas o materiales para su elaboración además llevar un registro preciso de la materia prima y productos terminados para un control eficaz.

ÁREA DE VENTAS

ESTRATEGIAS FO

F1:O1 Visitar las joyerías de Cuenca y Azogues para incrementar las ventas en el mercado local.

F1:O2 Realizar visitas con el personal encargado aprovechando con el amplio portafolio con el que cuenta la fábrica, con el propósito de lograr que MUNDO GOLDFILED sea reconocida nacional e internacionalmente.

F1:O3 Participar en las ferias artesanales que se da a nivel nacional para dar a conocer la calidad y el amplio portafolio de las joyas que se fabrica.

F1:O5 Diversificar más el portafolio de productos en cuenta a diseños modernos para poder llegar a nuevos segmentos.

F2:O2 Analizar la posibilidad de contratar vendedores capacitados en Estados Unidos que realicen visitas a las distintas joyerías.

F2:O3 Participar de las ferias que se realiza en fechas festivas dentro de los Estados Unidos.

F2:O5 Incorporar al portafolio diseños que se ajusten a las preferencias de las distintas nacionalidades que viven en los Estados Unidos.

F3:O3 Realizar ferias ofreciendo promociones a los clientes..

F4:O1 Realizar las ventas en las joyerías del Azuay garantizando la calidad y aceptado cambios de las joyas en caso de que no se cumpla con la garantía.

F5:O2 Ofrecer una amplia cobertura de entrega de productos aprovechando las oportunidades que se brindan como el programa exporta fácil.

F6:O2 Realizar un análisis en nuevos mercados que resulten atractivos y sean factibles para comercializar las joyas sin tener que bajar los precios.

F6:O5 Realizar nuevos modelos para ampliar el segmento de ventas pero sin dejar de tener los precios accesibles.

ESTRATEGIAS DO

D1:O3 Participar en las ferias que se realiza tanto nacional e internacionalmente para entregar flayers en donde se dé a conocer sobre lo que ofrece la fábrica Mundo Goldfilled.

D2:O2 Analizar la posibilidad de abrir locales comerciales dentro de Ecuador y Estados Unidos para evitar intermediarios en la venta.

D3:O1 Entregar afiches publicitarios aprovechando que Chordeleg es un lugar turístico por la cantidad de joyerías que existen.

ESTRATEGIAS FA

F1:A1 Analizar los costos y la posibilidad de reducirlos para tener un precio igual o inferior al de la competencia.

F4:A2 Ofrecer la seguridad al cliente que al adquirir los productos de Mundo Goldfilled obtienen calidad y durabilidad en las piezas adquiridas.

ESTRATEGIAS DA

D1:A1 Realizar publicidad ATL y BTL.

D5:A1 Mejorar los tiempos de entrega para que los clientes no busquen ir a la competencia.

ÁREA DE PRODUCCIÓN

ESTRATEGIAS FO

F1-O2: Aplicar la metodología de producción just in time que permita reducir costos y producir lo necesario.

F1-03: Aplicar herramientas de gestión de calidad en los procesos para corregir obstáculos o fallos que se presenten y evaluar los resultados periódicamente a través de indicadores.

F1-O4: Realizar un análisis de factibilidad para implementar nuevos equipos como impresora 3D, máquina CNC que permitan obtener directamente los diseños de las piezas.

F2-01: Buscar proveedores de oro garantizado que cumpla con las especificaciones de 18 o 24 quilates para mantener la calidad en el proceso de folheado.

F2-03: Aplicar un método de mejora como 6 sigma en el proceso de folheado y acabados que permita reducir al máximo los errores que se cometen comúnmente.

F3-02: Permitir a los trabajadores realizar nuevas combinaciones de piezas que permitan obtener diseños diferentes.

F3-03: Realizar una reunión periódica con los trabajadores que tengan más experiencia para que aporten con ideas para mejorar el proceso de producción.

F4-01: Aprovechar cuando el precio de los metales como el oro rebajan su precio para comprar la materia prima y tenerla como reserva para la producción.

F4-03: Buscar la manera de eliminar en lo máximo posible los desperdicios que se generen en la producción pudiendo algunos de estos reutilizarlos en otros procesos.

F5-01: Buscar nuevas opciones de proveedores que puedan ofrecer mejores ofertas de materia prima como precio, plazos o calidad.

F5-04: Analizar la factibilidad de producir joyas en baño que plata que permita abrirnos a un nuevo mercado.

ESTRATEGIAS DO

D1-01: Detallar la cantidad de gramos que se deberán producir ya sea diario o semanal y la materia prima que se utilizará en dicha producción.

D1-02: Estandarizar los procesos estableciendo instrucciones que se deberán seguir para trabajar de acuerdo a estas.

D1-03: Implementar el ciclo de Deming que consiste en planificar, hacer, verificar y actuar.

D2-01: Llevar un control de la materia prima mediante un análisis de lo que se estima se utilizará aproximadamente en la semana registrando lo que sobra y lo que se ha utilizado.

D3-03: Llevar un registro formal de la producción semanal que permita controlar el trabajo de los obreros.

D4-01: Adquirir químicos que sean de buena calidad, que generen buenos resultados y no afecten la salud de los trabajadores.

D5-01: Capacitar a los trabajadores para que realicen una producción más ordenada que ayude a disminuir el tiempo de clasificación de artículos terminados.

ESTRATEGIAS FA

F1-A1: Ajustar los volúmenes de producción según las estacionalidades en las que la demanda adquiere más y menos productos mediante una recopilación de datos de años anteriores.

F1-A3: Realizar un proyecto de reemplazo de maquinarias que no estén en buen estado, su rendimiento sea bajo y afecten a la productividad.

F2-A2: Aprovechar la oportunidad de los bajos costos de mano de obra que ofrecen los artesanos para mandar hacer otros tipos aretes que no se producen en la fábrica y solamente darles el baño de oro.

F3-A1: Trabajar horas extras con los obreros más eficientes y que más conocen de los procesos en temporadas altas o cuando incrementen los pedidos de los clientes.

F3-A3: Aprovechar el conocimiento del talento humano en el manejo de maquinaria y eficacia en la producción para evitar reemplazar todas las maquinarias que tienen versiones mejoradas evitando altas inversiones a la fábrica.

F4-A2: Optar como opción trabajar con artesanos externos que elaboran piezas en caso que el trabajo se acumule para no fallar en los plazos de entrega a los clientes.

F5-A1: Adquirir la materia prima necesaria según las épocas en las que la producción aumenta o disminuye para que no sea escasa o evitar tenerla almacenada por mucho tiempo.

F5-A2: Producir manteniendo los altos estándares de calidad que diferencien a la fábrica de la competencia.

ESTRATEGIAS DA

D1-A1: Elaborar una base de datos en base a la experiencia de ventas en años anteriores para producir de acuerdo a las estacionalidades altas o bajas.

D1-A2: Elaborar un plan de reducción de costos como eliminar ciertos productos que son poco vendidos y no permiten recuperar rápidamente el capital invertido.

D1-A3: Buscar la manera de aumentar la productividad mediante el remplazo de aquellas máquinas que no estén en buenas condiciones por otras modernas.

D2-A1: Registrar toda la materia prima que exista en inventarios para estar al pendiente de adquirir los materiales que estén en faltante y controlar lo utilizado en la producción.

D3-A1: Contar con un programa que permita llevar un registro exacto de la producción semanal para realizar estimaciones de producción según las temporadas de ventas.

Conclusiones

De acuerdo a la información analizada se llega a la conclusión de que la planificación estratégica es una herramienta de gran utilidad para todas las empresas que pretendan incrementar su competitividad a través de un plan de acción que encamine al cumplimiento de sus objetivos y alcanzar su visión, estando preparadas para afrontar diversas situaciones que se presentan en el medio a través una correcta toma de decisiones mediante el análisis de factores internos y externos que pueden afectar al desempeño de la organización.

Se detalló la situación actual de Mundo Goldfilled; la cual es una fábrica que lleva varios años en el mercado en su mayoría Internacional operando en Estados Unidos, su gerente propietario el Señor Mario López no cuenta con un plan de acción establecido para fijar un horizonte a mediano o largo plazo que seguir para crecer e incrementar su competitividad, ni con un adecuado organigrama con el cual se pueda tener una correcta separación de funciones, para lo cual se realizó un ajuste con las áreas necesarias para desarrollar la planificación. También se diagnosticó que a pesar de tener una estabilidad financiera las ventas han disminuido en el último año siendo una razón muy importante para implementar una planificación estratégica, además el hecho de llevar varios años en el mercado y no tener un crecimiento notable. Se desarrolló un análisis FODA para tener una imagen clara del camino a seguir para proponer la planificación.

Para apoyar a la elaboración de la planificación estratégica se realizó un análisis del micro y macro entorno a través de herramientas como PESTAL para conocer el entorno de la fábrica y la manera en que diversos factores influyen en su funcionamiento. Mediante las fuerzas de Porter se concluyó que el sector joyero es medianamente atractivo debido a diversos factores que incrementan su competitividad; además se realizó una matriz de competidores con factores críticos que influyen en el desarrollo de la fábrica permitiendo esto realizar una comparación entre Mundo Goldfilled y su competencia.

En el desarrollo de la etapa filosófica de la fábrica se plasmó la misión basada en el mercado que opera, los productos que ofrece y su ámbito geográfico, se estableció

una visión clara que permitirá a Mundo Goldfilled enfocarse a un horizonte que alcanzar en el largo plazo, además los valores institucionales y empresariales que orientarán las acciones y conductas de todos los integrantes de la fábrica.

Para el desarrollo de la propuesta de planificación estratégica se estableció objetivos para cada área de la fábrica y las políticas que se deben cumplir, detallando para cada objetivo las estrategias a aplicar y los respectivos procedimientos a seguir para alcanzarlos, se realizó también un presupuesto que refleje aproximadamente cuanto le costaría a la fábrica implementar el plan, el cual no resultó elevado en comparación a los resultados que se espera que genere.

Recomendaciones

Una vez realizada la propuesta de planificación estratégica para la fábrica Mundo Goldfilled se recomienda lo siguiente:

El gerente propietario debe conocer el plan propuesto y socializar con las personas que laboran en Mundo Goldfilled, para de esta manera involucrar y comprometer a todo el personal en el cumplimiento de los objetivos.

Para generar mayor conocimiento el gerente deberá proporcionar a cada empleado el plan estratégico de manera física o virtual para que comprendan de una manera más clara el plan de acción a seguir y lo puedan revisar cada vez que sea necesario.

Es importante que la fábrica realice una constante retroalimentación para ajustar el plan de acuerdo a los cambios que se generan en su entorno o reajustar los procesos que sean necesarios para alcanzar la visión.

Se debe dar un seguimiento oportuno a la implementación de la planificación mediante un control cada una de las áreas para lo cual es necesario diseñar los indicadores que serán de ayuda para medir el cumplimiento de los objetivos.

Una vez aprobado el plan estratégico su implementación debe ser lo más pronto posible debido a los cambios que se generan en la fábrica y en su entorno los cuales pueden repercutir en lo propuesto actualmente.

Referencias

Bibliografía

- Aguer, M., & Pérez, E. (2004). Manual de administración y dirección de empresas. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Asamblea Constituyente. (2008). Asamblea Nacional. Obtenido de <https://www.asambleanacional.gob.ec/es>
- BCE. (Enero de 2017). Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/Hidrocarburos/ReporteMinero012017.pdf>
- BCE. (2018). Banco Central del Ecuador.
- Blanco, H., Carballal, E., & Columbié, S. (2008). Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores. Folletos Gerenciales, 16-20.
- Bojorquez, M., & Perez, A. (2008). Planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. El Buzón de Pacioli, 2.
- Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la pyme de Bogotá. Scielo, 1-18.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones. México: Mc Graw Hill.
- Freeman, E. (1984). Strategic Managment. New York: Cambridge university press.
- Freeman, E., Harrison, J., & Wicks, A. (2010). Stakeholders Theory: The State of the art. Cambridge University Press.
- Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.
- INEN. (26 de Septiembre de 2017). Servicio Ecuatoriano de Normalización.
- Palacios, L. (2009). Dirección estratégica. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Parada, J. (1988). Rentabilidad Empresarial. Un enfoque de gestión. Concepción: Universidad de concepción.

- París, F. (2011). La planificación estratégica en las organizaciones deportivas. México: Paidotribo.
- Porter, M. (1989). The competitive advantage of nations. London: Palgrave macmillan.
- Porter, M. (2009). Ser competitivo. Barcelona: Deusto S.A .
- Prieto, J. (2009). Gestión estratégica organizacional. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Pro Ecuador. (17 de Abril de 2017). Obtenido de <https://www.proecuador.gob.ec/servicios-al-exportador/>
- Scott, A. (2013). Planificación Estratégica. Edinburgh: Heriot Watt University.
- Steiner, G. (1997). Strategic Planning. New York: McGraw Hill Book Company.
- Torres, Z. (2014). Administración estratégica. México: Grupo Editorial Patria S.A.
- UNEP. (2019). ONU y el derecho del estado. Obtenido de <https://www.un.org/ruleoflaw/es/un-and-the-rule-of-law/united-nations-environment-programme/>
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). Administración estratégica y política de negocios . México: Pearson Education.

Anexos

Anexo 1: Registro único de contribuyente

SRI
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0102680113001

APELLIDOS Y NOMBRES: LOPEZ JARA LUIS MARIO

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

FEC. NACIMIENTO: 29/09/1965 **FEC. ACTUALIZACION:** 17/10/2007

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 01/01/2004

FEC. INSCRIPCION: 20/04/2005

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:
FABRICACION DE JOYAS DE METALES PRECIOSOS.

DIRECCION DOMICILIO PRINCIPAL:
Provincia: AZUAY Cantón: SIGSIG Parroquia: SIGSIG Calle: SUCRE Número: S-N Intersección:
DAVILA Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA ESCUELA 16 DE ABRIL Teléfono: 072267195

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA
- IMPUESTO A LA PROPIEDAD DE VEHÍCULOS MOTORIZADOS

* Las personas naturales no obligadas a llevar contabilidad deben declarar impuesto a la renta siempre que sus ingresos brutos anuales superen la base mínima exonerada.
* Las personas naturales que posean ingresos anuales superiores a \$40.000 o un capital propio superior a \$24.000 están obligadas a llevar contabilidad y por lo tanto se convierten en agentes de retención.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 001 **ABIERTOS:** 1 **CERRADOS:** 0

JURISDICCION: REGIONAL DEL AUSTRO AZUAY

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: FEVO020407 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. 12 DE ABRIL Y FRANCISCO TALBOT, ESQ.

Fecha y hora: 17/10/2007 02:10:10

SRI SERVICIO DE RENTAS INTERNAS
SERVICIOS TRIBUTARIOS

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS EXOS SUCES.

TRAMITADO POR:



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 0102680113001

APELLIDOS Y NOMBRES: LOPEZ JARA LUIS MARIO

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001 ESTADO: ABIERTO MATRIZ FEC. INICIO ACT. 01/01/2004

NOMBRE COMERCIAL:

FEC. ACT.: 17/10/2007

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

- * FABRICACION DE JOYAS DE METALES PRECIOSOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: SIGSIG Parroquia: SIGSIG Calle: SUCRE Número: S-N Intersección:
DAVILA Referencia: A MEDIA CUADRA DE LA ESCUELA 16 DE ABRIL Telefono Domicilio: 072267195

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

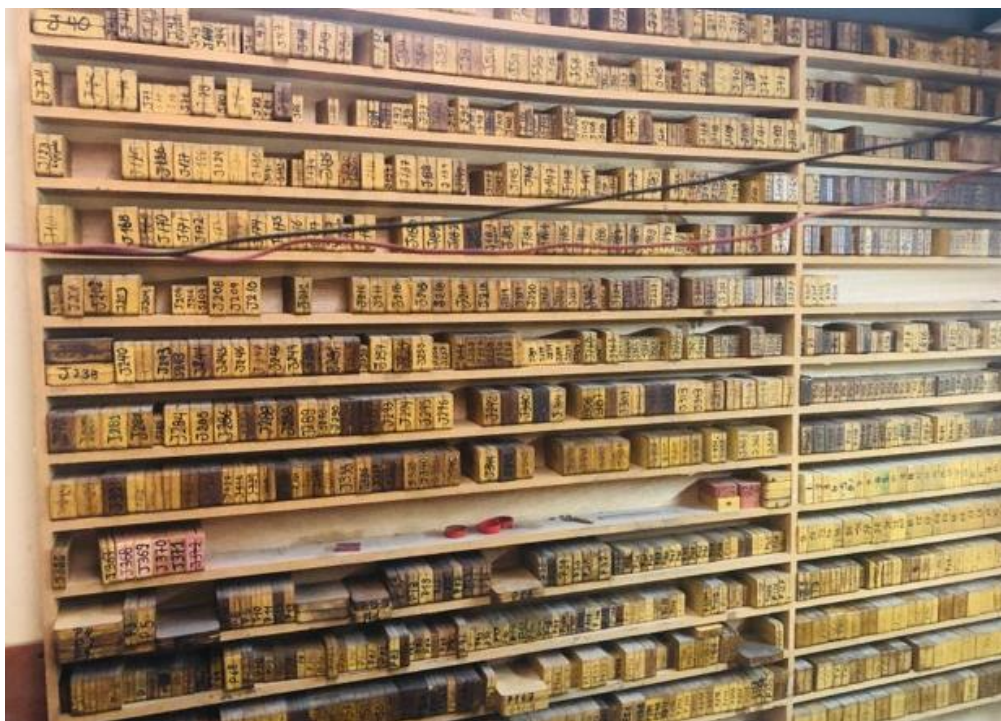
Usuario: FEVO020407

Lugar de emisión:

CUENCA/AV. 12 DE ABRIL Y
FRANCISCO TALBOT, ESQ.

SRI		SERVICIO DE RENTAS INTERNAS	
SERVICIOS TRIBUTARIOS		Firma	
RUC	FACT	ANEXOS	SUCES
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS		Fecha y hora: 17/10/2007 02:10:10	
TRAMITADO POR:			

Anexo 2: Proceso de casting



Anexo 3: Proceso de vaciado



Anexo 4: Acabados y formas



Anexo 5: Proceso de folheado



Anexo 6: Ventas



Anexo 7: Encuestas realizadas a clientes

1) Nombre del cliente

2) Ubicación

3) Los pedidos han sido entregados a tiempo

SI NO

4) La atención al cliente considera que es:

Excelente

Bueno

Regular

Malo

5) Porque medio recibe los productos

Personalmente Por agencia

6) Usted prefiere adquirir nuestras joyas por: (elegir 2 principales)

Variedad Calidad

Diseños Precio

Otro _____

7) Que productos adquiere con mayor frecuencia (seleccionar máximo 2)

ORO		GOLDFILLED	
Aretes <input type="checkbox"/>	Anillos <input type="checkbox"/>	Aretes <input type="checkbox"/>	Anillos <input type="checkbox"/>
Cadenas <input type="checkbox"/>	Dijes <input type="checkbox"/>	Cadenas <input type="checkbox"/>	Dijes <input type="checkbox"/>
Sets <input type="checkbox"/>	Pulseras <input type="checkbox"/>	Sets <input type="checkbox"/>	Pulseras <input type="checkbox"/>

8) Con que frecuencia compra en Mundo Goldfilled

Oro

Semanal Mensual Bimensual

Trimestral Cuatrimestral

Goldfilled

Semanal Mensual Bimensual

Trimestral Cuatrimestral

9) Cuantos gramos adquiere aproximadamente cada vez que realiza una compra

Oro Goldfilled

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 27 de febrero de 2019, conoció y aprobó la solicitud para realización del trabajo de titulación, presentada por:

Estudiante: López Sánchez Tania Karina con código 65226 y Matute Bravo Jéssica Narcisa con código 61338

Tema: "Propuesta de una planificación estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled"
Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Ing. Xavier Ortega Vásquez

Tribunal: Ing. Benjamín Herrera Mora e Ing. María José González Calle

Plazo de presentación del trabajo de titulación: Se fijó como plazo para la entrega del trabajo de titulación, conforme a la Disposición Tercera del Reglamento de Régimen Académico, un período académico, contado desde la fecha de la aprobación del diseño del trabajo, esto es hasta el 27 de agosto de 2019.

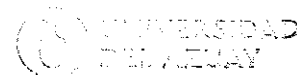
E INFORMA:

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 su fecha de culminación de estudios, deberán realizar la actualización de conocimientos previa a su titulación.

Cuenca, 28 de febrero de 2018



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



Facultad de Ciencias de la Administración

SECRETARÍA



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: **Propuesta de una planificación estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled**, presentado por la estudiante **Tania Karina López Sánchez** con código 65226 y **Jéssica Narcisa Matute Bravo** con código 61338, previa a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para el día, **Miércoles, 30 de enero de 2019 a las 10h00.**

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, 18 de enero de 2019

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria de la Facultad

Ing. Xavier Ortega

Ing. Benjamín Herrera

Ing. María José Gonzalez



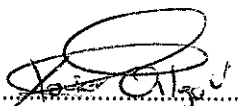
ACTA
SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

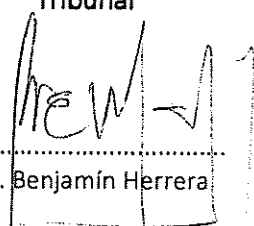
1. Nombre del estudiante: Tania Karina López Sánchez y Jessica Narcisca Matute Bravo
Código: 65226 y 61338 respectivamente
2. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega
3. Codirector (opcional): _____
4. Tribunal: Ing. Benjamín Herrera e Ing. María José González
5. Título propuesto: **Propuesta de una planificación estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled**
6. Aceptado sin modificaciones: _____

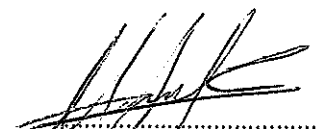
7. Aceptado con las siguientes modificaciones:

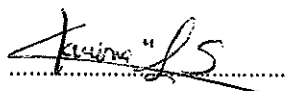
*. Incluye Capítulo #2. Análisis/ Diagnóstico Financiero

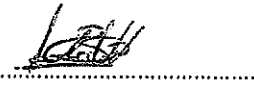
8. No aceptado
9. Justificación:


.....
Ing. Xavier Ortega

Tribunal

.....
Ing. Benjamín Herrera


.....
Ing. María José González


.....
Srta. Tania K. López Sánchez


.....
Srta. Jessica N. Matute Bravo

.....
Dra. María Elena Ramírez Aguilar

Secretaria de la Facultad



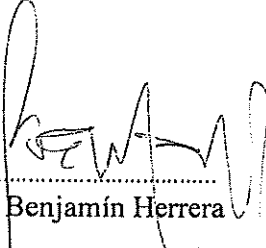
RÚBRICA PARA LA EVALUACIÓN DEL PROTOCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN
(Tribunal)


1. Nombre del estudiante: Tania Karina López Sánchez y Jéssica Narcisa Matute Bravo
Código : 65226 y 61338 respectivamente
2. Director sugerido: Ing. Xavier Ortega
3. Codirector (opcional):
4. Título propuesto: **Propuesta de una planificación estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled**
5. Revisores tribunal: Ing. Benjamín Herrera e Ing. María José González
6. 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?	✓	

Nota sobre 10 puntos: : 10


.....
Ing. Xavier Ortega


.....
Ing. Benjamín Herrera


.....
Ing. María José González



Lugar de Almacenamiento
F: UDA Calidad/Académico Estudiantes/UTE/Trabajos de Titulación/Registros

Retención
3 años

Disposición Final
Almacenar en nube de respaldos

Cuenca, 4 de Enero de 2019
Oficio: EA-1863-2019-UDA

Ingeniero
OSWALDO MERCHÁN MANZANO
DECANO DE LA FACULTAD 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 Tania Karina López Sánchez con código 65226, y Jessica Narcisa Matute Bravo con código 61338, tema: "Propuesta de una planificación estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled", 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. Xavier Ortega
Tribunal sugerido: Ing. Benjamín Herrera
Ing. María José González

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, 30 de enero del 2019

Ingeniero

Oswaldo Merchán

DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo, **Ortega Vásquez Xavier Esteban** informo que he revisado las modificaciones sugeridas por el Consejo de Facultad al protocolo del trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial, denominado **"PROPUESTA DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LA FÁBRICA MUNDO GOLDFILLED"**, realizado por la/el estudiante/s **Tania Karina López Sánchez** con código/s estudiantil 65226 y **Jessica Narcisa Matute Bravo**, con código/s estudiantil 61338 .El trabajo cuenta con las modificaciones sugeridas, en cuanto al capítulo 2 en el cual se añadió un subcapítulo de análisis y diagnóstico financiero.

Sin otro particular, me suscribo

Atentamente

Ing. Xavier Ortega



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Facultad
Ciencias de la
Administración

Oficio Estudiante: Solicitud aprobación de
Protocolo de Trabajo de Titulación

Cuenca, 18 de Diciembre 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 **Tania Karina López Sánchez** con C.I. **0105960736**, código estudiantil 65226 y **Jessica Narcisca Matute Bravo** con C.I. **0103613311**, código estudiantil 61338; estudiantes de la Carrera de Administración de Empresas, solicitamos muy comedidamente a usted y por su intermedio al Consejo de Facultad, la aprobación del protocolo de trabajo de titulación con el tema "**Propuesta de una planificación estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled**" previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, para lo cual adjuntamos la documentación respectiva.

Por la favorable acogida que brinde a la presente, anticipo mi agradecimiento/ anticipamos nuestro agradecimiento.

Atentamente:

Karina López

Jessica Matute

Estudiante/s de la Carrera de Administración de Empresas

Cuenca, 12 de Diciembre de 2018

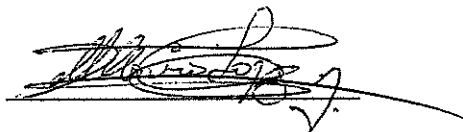
Ingeniero,
Oswaldo Merchán Manzano
DECANO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
UNIVERSIDAD DEL AZUAY

De mi consideración,

Yo **Luis Mario López Jara**, Representante Legal de la fábrica **Mundo Goldfilled**, autorizo al/la/los estudiante/s **Tania Karina López Sánchez; Jessica Narcisa Matute Bravo** de la Carrera de Administración de Empresas de la Universidad del Azuay, a realizar su trabajo de titulación previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial en la empresa que represento, la cual se comprometo a proporcionar a los estudiantes/ al estudiante, los documentos e información requerida para el desarrollo de su labor.

Sin otro particular, suscribo

Atentamente



Luis Mario López Jara
PROPIETARIO

010268011-3



Cuenca, 17 de diciembre 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 previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial, denominado **"Propuesta de una planificación estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled"**, realizado por los estudiantes **Tania Karina López Sánchez**, con código estudiantil **65226** y **Jessica Narcisca Matute Bravo**, con código estudiantil **61338**, 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, suscribo.

Atentamente

Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez



- 1.1. Nombre del Estudiante: Tania Karina López Sánchez ; Jessica Narcisa Matute Bravo
1.1.1. Código: 65226;61338
1.2. Director sugerido: Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez
1.3. Docente metodólogo: Msc. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas
1.4. Codirector (opcional):
1.5. Título propuesto: Propuesta de una planificación estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		✓	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		✓	
3. ¿Es conciso?	/		✓	
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		✓	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		✓	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	✓		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?				
13. ¿Es factible de verificación?				
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	



	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		/	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		/	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		/	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		/	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		/	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:

METODÓLOGO

DIRECTOR



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **LOPEZ SANCHEZ TANIA KARINA** con código de estudiante Nro.
65226, alumna de la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado el
95,11% de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 13 de diciembre de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



Derecho No. 001-002-000076708
mjmr.-



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

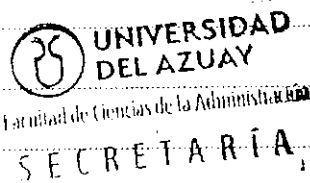
DOCTORA MARÍA ELENA RAMÍREZ AGUILAR, SECRETARIA DE LA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

CERTIFICA:

Que, la señorita **MATUTE BRAVO JESSICA NARCISA** con código de estudiante Nro.
61338, alumna de la carrera de **ADMINISTRACION DE EMPRESAS**, tiene aprobado el
89,77% de créditos de su malla curricular.

Cuenca, 13 de diciembre de 2018

Dra. María Elena Ramírez Aguilar
**SECRETARIA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**



Derecho No. 001-010-000143366



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY



Escuela
Administración
de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

ADM-RE-EST-01
Versión 01
20/03/2017
Página 1 de 15

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

Propuesta de una planificación estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled

Nombre de Estudiante(s):

López Sánchez Tania Karina

Matute Bravo Jessica Narcisa

Director(a) sugerido(a):

Ortega Vásquez Xavier Esteban, Ingeniero

Cuenca - Ecuador

2018

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

López Sánchez Tania Karina - Matute Bravo Jessica Narcisa

1.1.1. Código

ua065226-ua061338

1.1.2. Contacto

López Karina

Teléfono: 072860886

Celular: 0959965200

Correo Electrónico: kary201@es.uazuay.edu.ec

Matute Jessica

Teléfono: 072875241

Celular: 0984359100

Correo Electrónico: jessy0501@es.uazuay.edu.ec

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: Apellidos, Nombres, Título.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila, Master

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) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Estrategia y Planificación

1.9. Título Propuesto:

Propuesta de una Planificación Estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo



1.11. Estado del proyecto Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

En la actualidad, es de gran importancia para las empresas estar preparadas para actuar ante diversas circunstancias que se les presenta en el medio como enfrentar la competencia y cambios constantes, muchas de las veces tenemos una idea errónea al pensar que solamente las empresas grandes son quienes deben elaborar diversos planes para el buen funcionamiento de su negocio; sin embargo, esto no es así, ya que todo tipo de empresas o emprendimiento sin importar su tamaño, deben elaborar una planificación estratégica que les permita ser más competitivas en el medio; al ayudar a la dirección a tomar decisiones correctas mediante el análisis de factores interno y externo que pueden afectar al desempeño de la organización.

La planificación estratégica es una actividad muy importante que adoptan las empresas que desean seguir su visión y alcanzar objetivos, al brindar la posibilidad de analizar situaciones futuras para tomar decisiones correctas. Permitiendo a esta mitigar riesgos, reducir incertidumbre y desenvolverse de una manera eficiente y competitiva en el medio alcanzando un crecimiento sostenible. Para apoyar a este proceso de planificación se realizará una desagregación empresarial que permita la formulación de: objetivos, políticas, estrategias y procedimientos; además de estructurar la etapa filosófica de la fábrica.

Por tal razón se desarrollará una propuesta de planificación estratégica a la fábrica Mundo Goldfilled, debido a que no posee un plan de acción establecido que permita una mejora continua en sus actividades, y estar preparada a situaciones futuras. Es por eso que al desarrollar una planificación estratégica correctamente estructurada se aportará de manera importante para que la fábrica implemente y aumente su nivel de competitividad en el sector al mejorar la dirección, desempeño y acoplar a una cultura de mejoramiento continuo.

2.2. Problemática

A partir de escenarios equivocados en donde se considera que el desarrollo e implementación de un plan estratégico no es importante para las pymes ha provocado

que se cometan errores y las empresas pequeñas se encuentren en circunstancias riesgosas y críticas que las puede llevar a la quiebra. Es por esto que se considera relevante que las pymes incorporen planes estratégicos que les permita mejorar la toma de decisiones, ser más competitivas, estar preparadas para circunstancias futuras y evolucionar los procesos administrativos respondiendo a los cambios constantes del entorno.

La fábrica Mundo Goldfilled no cuenta con una planificación estratégica que le permita afrontar situaciones que se le pueden presentar en el futuro, ni una desagregación empresarial; lo cual afecta a su crecimiento, competitividad y camino para llegar al éxito; para lo cual se desarrollará una visión correctamente estructurada para que la fábrica pueda seguir mediante el desarrollo de objetivos, políticas y procedimientos estratégicos de cada departamento.

Para dar solución a este problema se ha considerado algunos autores como: Chiavenato y Sapiro, (2011) quienes muestran bases teóricas fundamentales para una correcta aplicación de planeación estratégica; Steiner, (1997) quien explica lo importante de la planificación, lo complicado que puede ser para las empresas aplicarla y hace relevancia en lo que no se podría considerar como planificación estratégica. Además artículos científicos de aplicación en empresas como: Torres & Diana, (2013) y Castaño, (2011) quienes además hablan de la importancia de una realizar una planificación estratégica en una empresa. Esto será una base para profundizar cocimientos y proponer un buen proyecto para la fábrica Mundo Goldfilled.

2.3. Preguntas de Investigación

¿Cómo lograr el cumplimiento de la visión y objetivos de la fábrica Mundo Goldfilled?

¿Cuáles con las medidas necesarias para el desarrollo de una planificación estratégica?

2.4. Resumen

Es importante que una empresa tenga claro a dónde quiere llegar a futuro. La planeación y formulación de estrategias permiten cumplir objetivos y ser competitivos en el medio. El no contar con una desagregación empresarial y procedimientos estratégicos afecta al éxito. El objetivo es elaborar un plan estratégico para la fábrica Mundo Goldfilled.

Se aplicará un enfoque mixto; en la cualitativa entrevistas al dueño y personal de la fábrica, observación directa del comportamiento del consumidor; en lo cuantitativo se realizarán encuestas a los clientes. Se pretende aportar para que la fábrica adopte medidas necesarias para cumplir con las estrategias propuestas.



2.5. Marco teórico

Concepto de planificación

Todas las empresas en la actualidad están sometidas a cambios que se presentan en su entorno y actuar de manera conveniente para cumplir con sus objetivos y alcanzar expectativas. Es por esta razón que las organizaciones tienden a aplicar un proceso de planificación que les permita estar preparadas para afrontar diferentes situaciones.

Según París, (2011) el planificar es construir el futuro que se desea al establecer objetivos, metas y las acciones necesarias para cumplirlos. La planificación también abarca una relación con el tiempo al poder realizarse planes en el corto, mediano y largo plazo. De esta manera se hacen previsiones de que es lo que puede pasar en el futuro, lo cual ayuda a la toma de decisiones; aunque siempre será un camino incierto; por esto es importante contar con un equipo humano competente, con diferentes criterios y modelos para elegir la manera más eficiente de actuar ante diferentes situaciones.

Tipos de Planeación

De acuerdo a Chiavenato y Sápiro (2011), la planeación tiene 3 niveles:

1. **Planeación estratégica:** este tipo de planeación es bastante amplia y abarca a toda la organización así como áreas y recursos que permitan alcanzar todos los objetivos; tiene diferentes características como un horizonte de tiempo de proyección a largo plazo y está compuesta por consecuencias y efectos que duran algunos años. Este tipo de planeación está en manos de la alta gerencia quien será el encargado de elaborar un plan maestro que le permita subordinar los demás planes de la empresa.
2. **Planeación táctica:** esta planeación es utilizada por los administradores para establecer diferentes actividades estratégicas que debe desarrollar cada departamento de la organización para llegar al éxito. Su horizonte de tiempo es una proyección de mediano plazo que por lo general es anual. Su alcance es específico para cada departamento y recursos de la empresa al preocuparse por alcanzar sus objetivos. Esta planeación es más detallada que la estratégica y está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada área de la organización.
3. **Planeación operativa:** esta abarca una tarea o actividad específica, convierte el plan estratégico en cifras concretas y claras. Su horizonte es a corto plazo por lo que su aplicación es inmediata. Se enfoca en una actividad detallada de lo que deben realizar los trabajadores de la empresa, por lo que permite a la

organización alcanzar metas específicas. Este tipo de planeación es analítica y está en manos del nivel operativo.

Definición de estrategia

Las estrategias en una empresa son una herramienta importante, al ser un plan para conseguir objetivos por medio de una serie de acciones a encaminarla hacia un fin a corto o largo plazo. Estas son las acciones que se eligen, partiendo de la idea de que en un futuro se quiere tener ganancias y mayores ventajas en relación con la situación actual de la empresa, también menciona que al momento de formular las estrategias es importante tener en consideración a todos los que conforman la organización y a los factores tanto internos como externos (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Planificación estratégica

Al realizar una planificación estratégica nos debemos formular algunas preguntas “¿Tenemos el negocio correcto?, ¿Cuáles son nuestros objetivos básicos?, ¿Cuándo serán obsoletos nuestros productos actuales?, ¿Está aumentando o disminuyendo nuestro mercado?” (Steiner, 1997, pág. 5)

La planificación estratégica va más allá de una visión futura de la empresa ya que exige establecer objetivos y metas claras que se pretenden cumplir en un periodo específico de tiempo para alcanzar lo planeado; “por tanto, se debe ser realistas, objetivos y alcanzables” (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998, pág. 8) “La planificación estratégica es un proceso reiterativo” (pág. 9); es decir las organizaciones siempre deben estar en una constante planeación e implementación de sus planes; en donde la alta gerencia tiene gran responsabilidad.

Según Bojorquez & Perez, (2008) la planeación estratégica es una actividad de largo plazo que implementan las empresas para identificar y seguir la visión a través del cumplimiento de metas. Esta herramienta administrativa sirve como una guía para aquellas empresas que quieren posicionarse en un mundo globalizado. Por esta razón es importante considerar el entono de la organización, el rumbo y filosofía a la que debe seguir la empresa para cumplir los objetivos planteados.

Para Steiner (1997) la planeación estratégica es sistemática ya que es organizada y se basa en la realidad de la empresa; en donde se elaboran planes para un periodo específico de tiempo; además es un proceso continuo ya que los cambios son en el



ambiente son constantes. El proceso de planificación comienza con establecer metas para elaborar estrategias y políticas que permitan cumplirlas; además desarrollar planes para implementar las estrategias.

Al relacionar todos los conceptos establecidos por estos autores se determina que la planificación o planeación estratégica consiste en establecer objetivos y metas en base a la situación de la empresa, que aporten con el cumplimiento de la visión en el largo plazo. Además es un proceso reiterativo ya que se debe estar en constante planeación por los cambios generados en el ambiente.

Características

- “La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad Entendida” (Steiner, 1997, pág. 7).
- Su enfoque es futuro, está orientada a largo plazo y se rige en la visión de la empresa para establecer objetivos estratégicos.
- Crea valor para todos los grupos de interés de la organización (stakeholders) como accionistas, clientes, proveedores, empleados etc.
- La planificación estratégica es participativa, todos los miembros de la organización deben estar involucrados.
- Debe ser continua ya que los cambios en el entorno exigen que constantemente se esté re planeando (Chiavenato & Sapiro, 2011).

Elementos de un modelo de planificación estratégica.

1. **Misión:** nos muestra la razón de ser de la organización.
2. **Visión:** hace referencia a cómo queremos ver a la organización en un futuro (Chiavenato & Sapiro, 2011).
3. **Valores:** son el resultado de una actitud o comportamiento de una manera determinada. Los valores de la empresa están determinados por la responsabilidad social externa e interna y medioambiental (Granjo, 2008).
4. **Políticas:** las políticas son un conjunto de principios adoptados por las empresas para formar una cultura corporativa, que permita definir las directrices para la toma de decisiones y acciones a seguir en la empresa, suelen superar en duración a las estrategias ya que perduran en el tiempo (Wheelen & Hunger, 2007).
5. **Estrategias:** se pueden formular mediante las cinco fuerzas de Porter que proporciona un análisis competitivo. Otra manera es que propone Freeman quien

considera que para formular estrategias es importante relacionarse con la organización; es decir crear un puente con los stakeholders; quien afirma que las estrategias serán exitosas si se satisface las necesidades de estos grupos.

6. Determinantes del éxito: también llamados factores críticos del éxito, esta es una etapa del proceso ubicada entre el diagnóstico, formulación de objetivos y estrategia; son la base política de los negocios. (Chiavenato & Sapiro, 2011).

2.6. Hipótesis

Haga clic aquí para escribir texto.

2.7. Objetivo General

- Elaborar una planificación estratégica para la fábrica Mundo Goldfilled.

2.8. Objetivos Específicos

1. Desarrollar un marco teórico para la planificación estratégica.
2. Realizar un análisis situacional de la fábrica Mundo Goldfilled.
3. Analizar el sector industrial en el que se encuentra la fábrica.
4. Diseñar la etapa filosófica de la fábrica para alinear su plan estratégico.
5. Desarrollar la planificación estratégica mediante la desagregación empresarial y utilizando la ruta: objetivos, políticas, estrategias y procedimientos.

2.9. Metodología

Para el desarrollo de la tesis se utilizará una metodología mixta que permitirá obtener datos e información necesaria para este proyecto. En la parte cualitativa se realizarán entrevistas al dueño, al personal que labora en la fábrica Mundo Goldfilled y a sus cinco proveedores además observación directa sobre el comportamiento de los clientes.

Para respaldar la información obtenida en las entrevistas se registrarán audios y luego serán analizados para tener un conocimiento de cómo se lleva a cabo las actividades en la fábrica. Además se revisarán diferentes fuentes bibliográficas sobre planificación estratégica y temas relacionados que ayudarán a profundizar los conocimientos para la elaboración de un plan estratégico.

En lo que corresponde a lo cuantitativo se realizarán encuestas a los clientes; el número de estas será en base a la cantidad de clientes actuales que tiene la fábrica que según los datos proporcionados por el dueño son 15; por lo que no será necesario calcular una



muestra, ya que el universo serán todos los clientes. Al analizar esta información se podrá obtener datos específicos sobre la opinión de estos respecto a los productos, el grado de satisfacción para formular estrategias que permitan una mejora continua y fidelización.

Una vez recopilado todos los datos necesarios se procederá a procesarlos en el programa SPSS, el cual nos permitirá tabular y analizarlos de una manera clara. Los resultados serán presentados mediante gráficas y tablas.

2.10. Alcances y resultados esperados

Este proyecto se orienta hacia la elaboración de una planificación estratégica, mediante el conocimiento profundo teórico de la materia y de la fábrica Mundo Goldfilled, que será una base fundamental para la formulación de estrategias en la fábrica. Se elaborarán estrategias en base a una visión y objetivos que se pretende alcance la fábrica, analizando su ambiente tanto interno como externo; el primero, que permitirá identificar fortalezas y debilidades; y el segundo, oportunidades y amenazas.

En el proceso de planificación estratégica se desarrollarán objetivos, políticas, estrategias y procedimientos por departamento que permitan a la fábrica tomar mejores decisiones y estar preparada a eventos futuros para de esta manera crecer, aumentar ingresos y ser competitiva en el medio.

2.11. Supuestos y riesgos

- No tener suficiente acceso a la información del sector joyero.
- No contar con la información adecuada y actualizada de la fábrica.

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Material de oficina/impresiones	\$50	Tomar apuntes, oficios.
Transporte	\$100	Para movilizarse hacia el sector donde se encuentra la fábrica.
Internet	\$180	Investigaciones necesarias
Energía eléctrica	\$60	Utilizar el computador para la redacción.
Tutorías	\$200	Pago derechos de tutorías.

Imprevistos	\$ 40	Imprevistos
TOTAL	\$ 630	

2.13. Financiamiento

Financiamiento Propio.

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Marco Teórico

1.1. Planificación Estratégica

1.1.1 Concepto

1.1.2 Objetivo de planificación

1.1.3 Importancia del plan estratégico en la organización

1.1.4 Etapas de la planificación estratégica

1.1.5 Stakeholders

1.2. Herramientas de análisis

1.2.1 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

1.2.2 Análisis Pestal

1.2.3 Análisis FODA

1.3. Elementos de la planificación estratégica

1.3.1 Misión

1.3.2 Visión

1.3.3 Valores

1.3.4 Políticas

1.3.5 Estrategias

1.3.6 Determinantes del éxito

Capítulo 2. Análisis situacional de la fábrica

2.1. Antecedentes de la fábrica

2.2. Estructura Organizacional

2.2.1 Organigramas Actual

2.2.2 Organigrama Propuesto



2.3. Descripción de la fábrica **UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

2.4. Desagregación del fábrica

2.4.1 Desagregación actual

2.4.1 Desagregación propuesta.

2.5 Análisis/Diagnóstico Financiero

2.6 Portafolio de productos

2.7 FODA

Capítulo 3. Análisis del sector

3.1. Análisis del micro entorno

3.1.1 Fuerzas de Porter

3.1.1.1 Poder de negociación de los clientes

3.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores

3.1.1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

3.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos

3.1.1.5 Rivalidad entre competidores

3.1.2 Estudios de la competencia

3.1.2.1 Matriz de competidores

3.1.3 Estudio de clientes

3.1.2.1 Matriz de clientes

3.2. Análisis del macro entorno

3.2.1 Factores críticos de sector

3.2.2 Análisis PESTAL

3.2.3 FODA del sector

Capítulo 4. Etapa filosófica de la empresa

4.1. Misión

4.2. Visión

4.3. Valores

4.3.1 Valores institucionales

4.3.1 Valores empresariales

Capítulo 5. Propuesta de la planificación Estratégica

5.1. Pirámide estratégica que alinea el plan estratégico

5.2.Planeación Estratégica basada en objetivos, política, estrategia, y procedimientos de cada área funcional.

5.2.1 Objetivo por área

5.2.2 Política por área

5.2.3 Estrategia por área

5.2.4 Procedimiento por área

5.3.FODA cruzado aplicado

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Desarrollar un marco teórico para la planificación estratégica.	1.1 Revisión bibliográfica	Adquirir un mayor conocimiento sobre los conceptos a tratar en el desarrollo de la tesis	3
2. Realizar un análisis situacional de la fábrica Mundo Goldfilled.	2.1 Solicitar documentos de la empresa "Mundo Goldfilled" 2.2 Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. 2.3 Realizar un FODA	Tener un enfoque claro sobre la situación en la que se encuentra la empresa.	5
3. Analizar el sector industrial en el que se encuentra la fábrica	3.1 Análisis del micro entorno 3.2 Análisis del macro entorno	Poder identificar como los factores políticos, económicos, sociales influyen en el sector industrial. Tener una visión clara de nuestros competidores y clientes	6
4. Diseñar la etapa filosófica de la fábrica para alinear su plan estratégico.	4.1 Desarrollar el lineamiento filosófico de la empresa	Definir la misión, visión y valores de la empresa	4
5. Desarrollar la planificación estratégica mediante la desagregación empresarial y utilizando la ruta: objetivos, políticas, estrategias y procedimientos estratégicos.	5.1 Determinar objetivos, estrategias, políticas y procedimientos de cada área funcional 5.2 Realizar un FODA cruzado 5.3 Diseñar el plan estratégico	Formulación de una planificación estratégica que permita una mejora en la fábrica	6
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición Sexta:

3. Bibliografía

Bojorquez, M., Perez, A. (2008). Planeación Estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 2.

Castaño, A. (2011). Planeación estratégica en la Pyme de Bogotá. *Scielo*, 1-18.

Chiavenato, I., Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: MC GRAW HILL.

Goodstein, L., Nolan, T., Pfeiffer, W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw-Hill.

Granjo, J. (2008). *Como hacer un plan estratégico de recursos humanos*. España: Netbiblo, S: L.

París, F. (2011). *La planificación estratégica en las organizaciones deportivas*. México: Paidotribo México.

Steiner, G. (1997). *Strategic Planning*. New York: McGraw-Hill Book Company.

Torres, D., Daza, D. (2013). Propuesta de planeación estratégica para la empresa Kholer Ltda. *Suma de Negocios Working Papers*, 1-11.

Wheelen, T., Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México: Printed in México.

3.1. Anexos



UNIVERSIDAD
DEL AZUAY

3.2. Firma de responsabilidad (estudiante)

López Sánchez

Tania Karina

Matute Bravo

Jessica Narcisa

3.3. Firma de responsabilidad director

Ortega Vásquez

Xavier Esteban

3.4. Fecha de entrega

18 de Diciembre de 2018