



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencia y Tecnología

Carrera de Ingeniería de la Producción

“Planificación estratégica y Cuadro de Mando integral. Caso aplicado: Sáenz Joyería”

**Trabajo previo a la obtención del grado en Ingenieras de la
Producción**

Autoras:

María Antonia Sáenz Regalado.

Helen Nicole Weber Vintimilla.

Director:

Ing. Damián Vladimir Encalada Avila

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

A mis padres, quienes me han apoyado cada paso que he dado a lo largo de mi vida y han sido el pilar fundamental de mi educación y estudios. También a mis abuelos, que siempre me han dado fuerzas y consejos en el ámbito personal y profesional, quienes con el ejemplo me han brindado fortaleza frente diferentes adversidades.

A mis compañeros que durante los cinco años de carrera se han convertido en mi familia y que el gran nivel de estudios fue una constante motivación que me permitió enfocarme y superarme en muchos aspectos, no solo profesionales sino también personales.

Por último, quiero dedicar esta tesis a mí misma, pues de esta manera muy condensada demuestra los años de estudio, dedicación y amor por mi carrera.

María Antonia Sáenz Regalado

Dedico este trabajo con profundo cariño y gratitud a mis padres, su esfuerzo y amor ha sido el impulso detrás de cada uno de mis logros.

A mi hermano, Ricardo, por ser mi apoyo incondicional, mi confidente y mi amigo más cercano.

A Hortencia V., mi inspiración, maestra y ejemplo a seguir.

A la memoria de Martín, mi ángel del cielo, su recuerdo vive en cada logro que él guía desde lo alto.

Helen Nicole Weber Vintimilla

AGRADECIMIENTOS

Quiero iniciar agradeciendo a Helen, mi compañera de tesis, pero sobre todo una gran amiga y persona que ha sido un gran soporte a lo largo de la carrera, sé que sin ella mis cinco años de estudio no habrían sido los mejores.

Nuevamente quiero agradecerles a mis padres, quienes me han dado toda la apertura y confianza dentro de Sáenz Joyería, no solo para desarrollar el trabajo de titulación, sino todos los trabajos a lo largo de mis estudios.

Por último, quiero agradecerles a mis profesoras y profesores, quienes han mostrado interés y empeño por impartir sus conocimientos, especialmente a Damián Encalada mi director de tesis que me ha apoyado y brindado conocimientos y a Jonnatan Avilés, quien es un excelente profesor, que nos ha retado diariamente a lo largo de la carrera.

María Antonia Sáenz Regalado

En primer lugar, quiero agradecer a Dios, por regalarme la oportunidad de cursar este maravilloso programa y por poner en mi camino a todos aquellos que aportaron en el cumplimiento de este sueño. A mis padres, Ruth y Mike, les agradezco de todo corazón por su apoyo incondicional en cada paso de mi vida y por enseñarme lo más importante, valores, perseverancia y responsabilidad.

Extiendo mi gratitud a la Familia Sáenz Regalado por abrirme las puertas de su empresa y permitirme aprender de su experiencia y conocimiento.

A mi querida amiga Antonia, quiero agradecerle por todo lo compartido a lo largo de este programa, por cada paso que hemos dado juntas y por esta hermosa amistad que me llevo para toda la vida. Gracias, por ser una excelente compañera de tesis y una amiga incondicional.

A Damián Encalada, por su constante apoyo y dedicación para formarnos como profesionales. Su arduo trabajo y orientación ha sido muy importante para mí crecimiento académico y personal.

Helen Nicole Weber Vintimilla

RESUMEN

Sáenz Joyería es una empresa de compra, venta y distribución de joyas a nivel local y nacional, establecida en 1999 en Cuenca, Ecuador. La empresa enfrenta falencias en su planificación estratégica, lo cual presenta nuevas oportunidades de crecimiento y posicionamiento dentro del mercado actual y objetivo. Para destacar frente a la competencia y alcanzar mayor reconocimiento, se llevó a cabo un análisis situacional inicial de la empresa, a su vez se procedió a establecer un direccionamiento estratégico que define claramente la visión, misión y estrategia empresarial. Posteriormente se desarrolló el modelo de planificación estratégica basado en fortalezas y debilidades que abarquen las necesidades actuales y futuras de Sáenz Joyería. Finalmente se planteó la planificación a largo y corto plazo definiendo objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores clave de desempeño, de cada periodo. De la misma manera se estableció el Cuadro de Mando Integral (CMI), con la finalidad de controlar y cumplir los objetivos previamente planteados.

Palabras clave: Direccionamiento estratégico, planificación estratégica, objetivos, indicadores, CMI.

ABSTRACT

Sáenz Joyería is a company engaged in the purchase, sale, and distribution of jewelry at the local and national markets, established in 1999 in Cuenca, Ecuador. The company faces weaknesses in its strategic planning, which presents new opportunities for growth and positioning within the current and target market. To stand out against the competition and achieve greater recognition, an initial situational analysis of the company was carried out, followed by the establishment of a strategic direction that clearly defines the vision, mission, and business strategy. Subsequently, the strategic planning model was developed based on strengths and weaknesses that address the current and future needs of Sáenz Jewelry. Finally, long and short-term planning was proposed, defining strategic objectives with their respective key performance indicators for each period. Similarly, the Balanced Scorecard (BSC) was established with the aim of monitoring and developing the previously outlined objectives.

Keywords: Strategic direction, strategic planning, objectives, indicators, BSC.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDO	vi
ÍNDICE DE TABLAS	ix
ÍNDICE DE FIGURAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xi
Introducción	1
CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL	2
1.1. Descripción de la empresa.....	2
1.2. Cadena de valor.....	3
1.3. Análisis situacional inicial	4
1.3.1. Mercado	4
1.3.2. Personal.....	6
1.3.3. Productos / Servicios.....	7
1.3.4. Precios o retribuciones.....	8
1.3.5. Instalaciones y recursos	8
1.3.6. Economía y finanzas o rendimiento.....	9
1.3.7. Información y comunicación	10
1.3.8. Toma de decisiones	11
1.3.9. Contingencias.....	11
1.4. Conclusión.....	12
CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	13

2.1.	Justificación.....	13
2.2.	Valores Estratégicos de Sáenz Joyería	13
2.2.1.	Declaratoria de Valores Estratégicos	14
2.3.	Visión	16
2.4.	Misión.....	17
2.5.	Estrategia Empresarial.....	18
2.6.	Conclusión.....	22
CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LARGO PLAZO		23
3.1.	Justificación.....	23
3.2.	Planificación estratégica a largo plazo	23
3.3.	Temas estratégicos.....	24
3.3.1.	Identificación de temas críticos	25
3.4.	Definición de los asuntos estratégicos	26
3.4.1.	Evaluación de la robustez estratégica	29
3.4.2.	Estrategia de valores	31
3.5.	Definición de objetivos estratégicos a largo plazo	31
3.6.	Definición de indicadores claves de desempeño	33
3.7.	Cuadro de mando integral	34
3.7.1.	Mapa estratégico	34
3.7.2.	Tablero de control	36
3.8.	Plan Estratégico a largo plazo	37
3.9.	Conclusión.....	38
CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A CORTO PLAZO		39
4.1.	Justificación.....	39
4.2.	Objetivos a corto plazo.....	39

4.3. Matriz para la implementación del plan operativo anual	41
4.4. Conclusión.....	42
CONCLUSIONES	43
RECOMENDACIONES.....	45
BIBLIOGRAFÍA	46
ANEXOS	47

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. <i>Matriz de Definición de Valores Estratégicos</i>	14
Tabla 2. <i>Matriz de identificación de factores estratégicos</i>	20
Tabla 3. <i>Matriz de definición de los temas estratégicos</i>	25
Tabla 4. <i>Definición de asuntos estratégicos</i>	27
Tabla 5. <i>Matriz de Análisis FODA</i>	28
Tabla 6. <i>Resultados Matriz FODA</i>	29
Tabla 7. <i>Matriz de evaluación de asuntos estratégicos</i>	30
Tabla 8. <i>Matriz de objetivos estratégicos</i>	32
Tabla 9. <i>Matriz de definición de los indicadores clave de desempeño</i>	33
Tabla 10. <i>Tablero de Control</i>	36
Tabla 11. <i>Plan estratégico a largo plazo</i>	37
Tabla 12. <i>Definición de objetivos a corto plazo</i>	40
Tabla 13. <i>Matriz para la implementación del plan operativo anual</i>	41

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. *Cadena de valor de Porter* 3

Figura 2. *Mapa estratégico* 35

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario análisis situacional inicial	47
Anexo 2: Estrategias de Valor.....	55
Anexo 3: Objetivos estratégicos	59

Introducción

El siguiente trabajo de titulación tiene como objetivo desarrollar un modelo de planificación estratégica para Sáenz Joyería, una empresa familiar dentro del grupo MIPYME. A pesar de su presencia en el mercado durante varios años, la empresa carece de un plan estratégico y se ha basado en la intuición y la experiencia de sus propietarios para su desarrollo y crecimiento. Sin embargo, esta falta de estructura ha impedido que Sáenz Joyería alcance su máximo potencial y se convierta en líder en la importación y ventas de joyería a nivel local y nacional.

El propósito de este trabajo de titulación es llenar ese vacío brindando a Sáenz Joyería un plan estratégico claro y eficiente que defina su situación actual y establezca pautas para su crecimiento futuro. Este plan se enfoca en aspectos clave, como la situación real de la empresa, su dirección basada en valores, visión y misión, y la estrategia empresarial con metas alcanzables y mensurables.

Sáenz Joyería ha mantenido un negocio rentable y sostenible gracias a la motivación personal de sus propietarios y al buen ambiente laboral que han cultivado. Sin embargo, para seguir creciendo y alcanzar sus objetivos, es crucial que la empresa adopte un enfoque más profesional y estructurado en su planificación y operaciones.

Este proyecto de titulación no solo beneficiará a Sáenz Joyería, sino que también contribuirá al aumento del nivel de conocimiento en la empresa en áreas fundamentales como la de gestión. Con un plan bien definido, la empresa podrá visualizarse a sí misma en el tiempo y trabajar hacia el logro de objetivos significativos y sostenibles.

CAPÍTULO 1: ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL

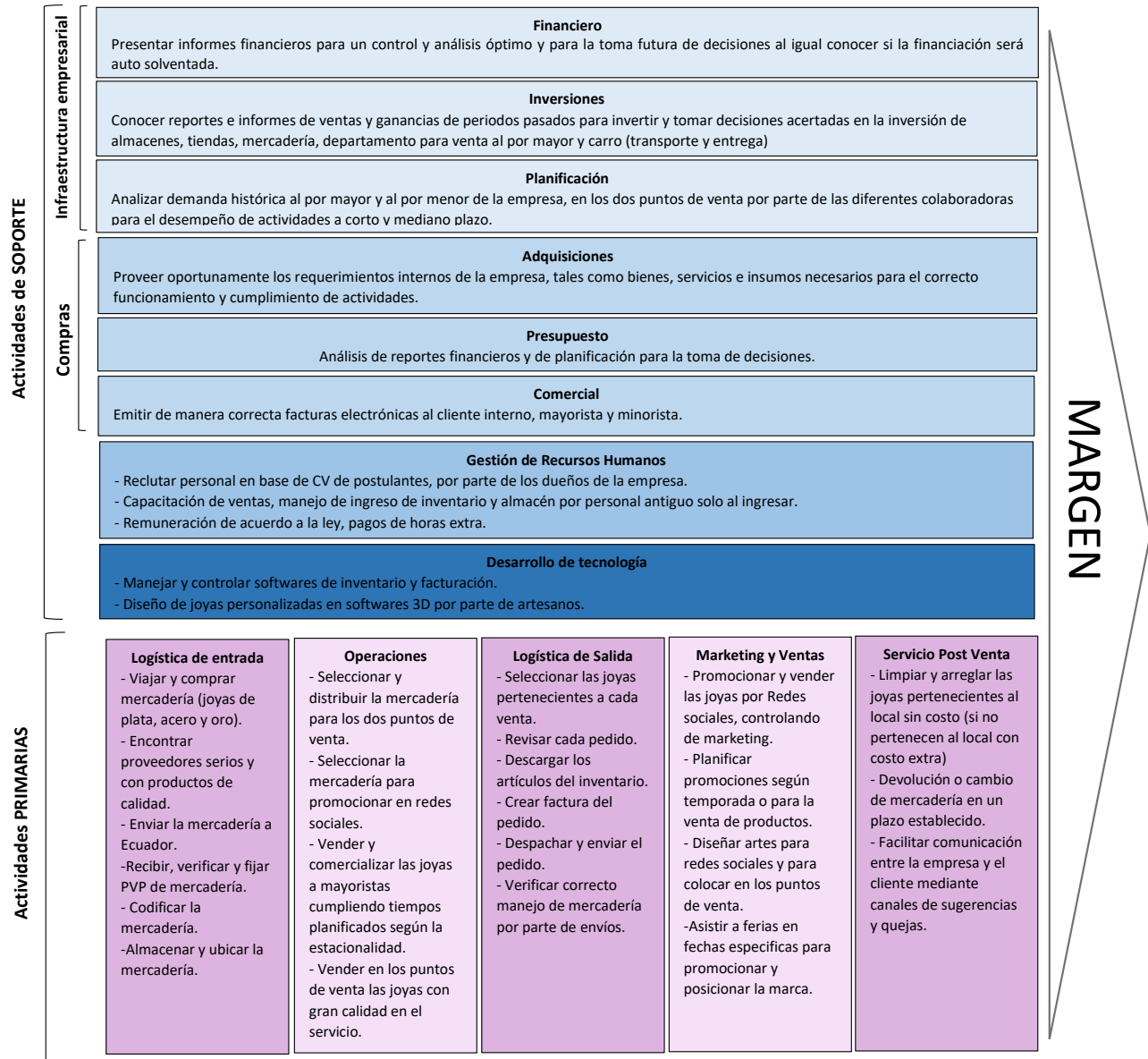
1.1. Descripción de la empresa

Sáenz Joyería es una empresa familiar ubicada en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Presenta como giro de negocio la compra, venta y distribución al por mayor y al por menor de joyas en específico el material de éstas es de plata 9.25, acero y oro. La empresa nació en el año 1999, sin embargo, se constituyó como tal en el año 2001 por lo cual cuenta con una trayectoria de 24 años en el mercado de comercialización de joyas. La empresa surge como un emprendimiento que en sus inicios exportaba joyas de origen nacional hacia Estados Unidos, pese al gran éxito del negocio éste presentó un giro dentro de su finalidad y dio como resultado Sáenz Joyería una empresa física que contaba con la producción y venta de joyas nacionales en conjunto de artesanos cuencanos y a su vez inició la compra e importación de joyas de países latinoamericanos y norteamericanos. En la actualidad Sáenz Joyería se mantiene radicada en la ciudad de Cuenca y cuenta con dos puntos de venta: la matriz ubicada en el Centro Histórico en la calle Benigno Malo y Gran Colombia desde el año 2001 y la sucursal ubicada en el Mall del Río desde el año 2016. Hoy en día la empresa cuenta con más de 2000 modelos de joyas importadas entre aretes, sets, pulseras, collares, etc. y con 7 colaboradores: 1 perteneciente al área administrativa, 1 en el área de logística y gestión por procesos, 1 en el área contable y financiero y 4 vendedoras para atención al cliente por mayor y por menor. (Regalado, 2023)

1.2. Cadena de valor

Figura 1

Cadena de valor de Porter



Fuente: Elaboración propia basado en la cadena de valor de Michael Porter

1.3. Análisis situacional inicial

Para realizar la implementación de un modelo de gestión estratégica dentro de una empresa se debe trabajar por pasos o etapas. Para comenzar es muy importante tener claro en qué situación se encuentra actualmente la empresa, hacia dónde quiere llegar y cómo va a hacerlo. Luego de responder a estas indagaciones se procede a realizar un análisis situacional inicial de la empresa, el cual refleja una visión panorámica de todos los aspectos de ésta y establece una línea de partida para la planificación estratégica.

El análisis situacional inicial es un proceso de recopilación y análisis de información interna y externa relevante para la empresa. Esta información se utiliza para establecer la dirección estratégica de la empresa, desarrollar planes a largo y corto plazo, y preparar los recursos necesarios para la acción estratégica. En concreto, el análisis situacional inicial se compone de análisis interno de la estructura, funcionamiento y capacidad de la empresa; y el análisis externo que abarca el entorno competitivo y general de la empresa. La información para el análisis situacional inicial se puede encontrar en la empresa misma, en fuentes primarias, como entrevistas y encuestas, o en fuentes secundarias, como informes y estadísticas. (Coronel I. , 2018)

El análisis situacional inicial está compuesto por los siguientes ámbitos:

- Personal
- Productos y servicios
- Mercado
- Precios o retribuciones
- Instalaciones y recursos
- Economía y finanzas
- Información y comunicación
- Toma de decisiones
- Contingencias

1.3.1. Mercado

Sáenz Joyería atiende dos segmentos de mercado, iniciando con el segmento de por mayor, en el cual sus clientes suelen ser dueños de joyerías, dentro de la ciudad de Cuenca y alrededor de

todo Ecuador. También, los clientes mayoristas son comerciantes de Joyas que distribuyen las mismas por medios electrónicos como también por medios físicos directamente a otras joyerías o al consumidor final.

Por otro lado, el segundo segmento de mercado con el que cuenta Sáenz Joyería es al por menor. En este caso los clientes potenciales son aquellos que realizan pedidos a través de redes sociales y/o quienes acuden a cualquier punto de venta de Sáenz Joyería dentro de la ciudad de Cuenca para adquirir una cantidad reducida de joyas, la cual suele encontrarse en el rango de uno a diez artículos.

Sáenz Joyería cuenta con una variedad de proveedores, los cuales varían desde grandes fábricas hasta artesanos de joyas, en su mayoría se encuentran en el extranjero y otros dentro del país, la ubicación de estos es variante según las necesidades identificadas por los gerentes, suelen encontrarse en China, Tailandia, Italia, Ecuador, entre otros. Existen proveedores que han trabajado durante años con la empresa, sin embargo, estos suelen ser cambiantes pues el mercado de las joyas siempre requiere de nuevos diseños, modelos y materiales, es decir que cuenten con mercadería innovadora y de tendencia.

Por otro lado, como principal competencia para Sáenz Joyería, se define que son las empresas dedicadas a la importación de joyas, en su mayoría éstas se encuentran fuera de la provincia del Azuay. En el caso de la competencia minorista se puede decir que son los pequeños negocios dentro de la ciudad o cercanos a la misma que brindan artículos similares en sectores de gran afluencia de turismo, también existe la presencia de competidores dentro de redes sociales, los cuales exhiben sus productos y finalizan la compra en estas plataformas.

Como se mencionó anteriormente los clientes y competidores de Sáenz Joyería están delimitados por el nivel de compra que estos realizan. Sin embargo, la percepción que tienen de las joyas, de los colaboradores, de las instalaciones y de los servicios ofrecidos son similares, pues consideran que Sáenz Joyería tiene productos novedosos, de buena calidad y alta rotación.

La participación que tiene la empresa dentro del mercado es activa, a pesar de que la empresa no cuenta con indicadores se puede identificar por otros métodos como por el análisis de finanzas y de aumento en sus ventas. La ventaja que presenta Sáenz Joyería es que al ser importadores y

distribuidores directos pueden brindar al cliente seguridad en sus compras, en cuanto a devolución, calidad y precio.

1.3.2. Personal

En cuanto a personal, Sáenz Joyería está conformada por 6 personas, dos miembros de la familia que dirigen la empresa y 4 colaboradores contratados. Cada miembro de la empresa tiene conocimiento sobre las actividades y el rol que cumple dentro de ella, sin embargo, no presenta capacitaciones de manera formal las cuales puedan guiar y apoyar a los colaboradores en diferentes situaciones.

El personal se siente bien en su puesto de trabajo, la mayor parte del tiempo el trabajo se mantiene constante, sin embargo, existen temporadas altas como Navidad, día de la madre y San Valentín. Una prioridad para la empresa son siempre las remuneraciones justas para sus colaboradores, de este modo en las temporadas altas también se dan remuneraciones extra.

El ambiente laboral es un ambiente de trabajo profesional en el que se maneja la carga laboral adecuadamente en conjunto con la comunicación abierta con los jefes para escuchar y entender las necesidades del personal.

Por otro lado, toda actividad realizada por parte de la empresa y sus colaboradores cumple con la ley, todos los productos que se venden tanto al por mayor como al por menor se encuentran en regla bajo la norma legal de importación, facturación y venta. Del mismo modo, todo el personal que forma parte de Sáenz Joyería se encuentra afiliado a IESS y gana lo justo de acuerdo a la ley.

No existen planes de incentivos generales dentro de la empresa, sin embargo, la persona con más años de trabajo en la empresa recibe una remuneración extra. También se cubren gastos de transporte de ciertos empleados y se paga una remuneración extra por ciertas actividades de mayor exigencia.

El desarrollo organizacional se ha logrado mediante la responsabilidad, honestidad, trabajo justo y la comunicación abierta entre el personal y los jefes. No se han dado capacitaciones ni reuniones formales dentro de la empresa, sin embargo, siempre se comunica las decisiones que involucran al personal, también se recibe de manera abierta las sugerencias del personal. En los

últimos años se ha promovido la socialización mediante reuniones en fechas importantes como Navidad y el día de la madre.

1.3.3. Productos / Servicios

Sáenz Joyería ofrece gran diversidad de productos a sus clientes tanto al por mayor como al por menor, entre los productos disponibles con normalidad se encuentran aretes, sets, anillos, pulseras, collares, dijes, cadenas, entre otras. El material de los productos mencionados varía, suelen ser de plata, acero quirúrgico y en su minoría de oro.

Es destacable que los productos de mayor rotación para Sáenz Joyería varían según la zona geográfica, pues el material, los diseños y el recubrimiento del metal como puede ser baño de oro, plata u oro rosa, se ven afectados por las características geográficas, el nivel cultural y climático, entre otros factores. Los productos con mayor rotación independientemente de lo mencionado anteriormente son los aretes y los sets.

Debido al constante abastecimiento de joyas que presenta la empresa, en la mayor parte del año hay productos nuevos y novedosos, así se puede innovar fácilmente basándose en tendencias de países europeos. Este constante abastecimiento de mercancía facilita y promueve la compra por parte de los clientes, siendo una ventaja competitiva frente a empresas que no poseen la capacidad de abastecimiento continuo.

Se consideran diversos puntos que agregan valor a los productos de Sáenz Joyería, en primera instancia al mencionar las ventas al por menor se encuentra el valor agregado en los espacios cómodos que existen para la visualización de las joyas dentro de las instalaciones físicas, tanto como en las fotografías existentes en sus redes sociales, los empaques a gusto del cliente, pues éste puede ser elegido entre gran variedad de empaques y para finalizar el servicio post venta, en el cual el cliente es reconocido dentro de ciertos parámetros para limpieza y arreglo de los artículos en caso de algún daño o cualquier duda.

Por otro lado, en las ventas al por mayor existe un valor agregado en el servicio que se presta a los clientes el cual consiste en visitas y citas programadas para lograr una alta personalización y un trato excepcional hacia el cliente. En las ventas al por mayor no existe un empaque

personalizado para las joyas pues los clientes prefieren la inexistencia de algún factor diferenciador en las joyas a cerca del proveedor principal, en este caso Sáenz Joyería.

En cuanto a niveles de productividad y calidad de los productos, no existe un registro formal sobre el mismo, sino más bien sobre las incidencias de reclamos o devoluciones de joyas defectuosas, entrega de órdenes mal gestionadas y pérdida de clientes, los cuales por experiencia de los empleados y jefes estas son mínimas

1.3.4. Precios o retribuciones

La asignación de precios en Sáenz Joyería es un proceso que lo realiza una sola persona debido a su *know how*, se toma en cuenta el costo del producto, los costos de transporte e importación, aduanas, impuestos, costos fijos, y a su vez, mediante una comparación de precios con la competencia.

Existen ciertos tipos de condiciones y facilidades que se dan al cliente, en la venta al por mayor se otorga créditos a los clientes. Por otro lado, en la venta al por menor se ofrecen descuentos y facilidades de pago como transferencias o tarjeta de crédito. También se brinda a los clientes facilidades con la entrega del producto, como la entrega a domicilio.

Para comparar los precios con los de los competidores se observa el precio que estos tienen en venta, ya sea por vitrina en sus establecimientos físicos o en sus redes sociales. También al tener la posibilidad de una experiencia b2b con los clientes permite conocer su percepción sobre los precios e identificar qué otros proveedores ofrecen precios diferentes que pueden ser más bajos o altos en comparación con Sáenz Joyería.

Los clientes de Sáenz Joyería se encuentran satisfechos con el precio de los productos, pues este es muy competitivo rompiendo precios de la competencia en varios artículos al por mayor y al por menor. En cuanto a los clientes no ven a Sáenz Joyería, como una amenaza o competencia.

1.3.5. Instalaciones y recursos

Las instalaciones con las que cuenta Sáenz Joyería son cómodas y adecuadas, tanto aquellas que se utilizan para la venta al por mayor como los puntos de comercialización al por menor.

Las instalaciones físicas con las que cuenta la empresa son amplias, luminosas y distribuidas de manera que el cliente pueda sentirse cómodo al momento de seleccionar las joyas pues el tiempo en que permanecen en las instalaciones es prolongado. A pesar de la comodidad de las instalaciones ésta podría mejorar en aspecto físico para volverlas más acogedoras para los clientes y trabajadores.

La empresa cuenta con dos puntos de venta en la ciudad de Cuenca, la principal se encuentra en el centro histórico, ésta es antigua y no ha existido remodelación en la misma por lo que presenta necesidad de mantenimiento constante. El segundo punto de venta se encuentra en el Mall del río y cuenta con una ambientación adecuada para la comodidad de sus clientes.

La empresa cuenta con equipos y tecnologías necesarias para realizar actividades cotidianas, algunas de ellas son: sistema de facturación, computadoras, celulares y bases de datos, sin embargo, no se realiza mayor análisis con el último sistema mencionado.

A su vez Sáenz Joyería no cuenta con procesos ni métodos que ayuden al medio ambiente. Es evidente que existe daño ambiental con el desecho de fundas plásticas pues cada artículo se empaqueta en una al igual que el conjunto de éstas, algunas pueden ser reutilizadas, pero otras no y se desechan de forma común. Por lo cual se considera a esta área como una de mejora.

El capital intelectual tanto en procesos y métodos de abastecimiento, importaciones y ventas no están estructurados ni normalizados, estos se han adquirido por experiencia de los dueños de la empresa y son transmitidos al personal encargado de cada actividad.

1.3.6. Economía y finanzas o rendimiento

En lo referente a la capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión, Sáenz Joyería se maneja con un colchón de dinero en el banco y la posibilidad de préstamos bancarios, pues al ser una empresa que ha trabajado durante años es considerada solvente en cualquier institución bancaria.

Sáenz Joyería al ser una empresa privada y que no cotiza en la bolsa cuenta con capital privado, esta inversión permite maximizar los rendimientos de la misma ampliando la posibilidad de compra sin una gran inversión propia de dinero.

Como riesgos financieros que puede estar o puede encontrarse expuesta la empresa son: crédito con la falta de pagos de los clientes, pues las ventas al por mayor se manejan en un 90% a base de crédito, disminuyendo así la solvencia de ésta. A nivel operativo pueden suscitarse problemas en importaciones.

Para controlar la economía y finanzas empresariales se realizan evaluaciones de venta y rentabilidad como también se realizan balances de cuentas. Lo mencionado anteriormente se desarrolla por parte de una contadora externa a la empresa con dirección y supervisión de gerencia. En la actualidad la tendencia de rentabilidad es mantenerse similar a años anteriores o tener un leve incremento, pues se ha visto dificultad en la economía nacional y mundial, esto se espera realizar mediante herramientas de marketing implementadas y búsqueda de mejoras en las mismas.

1.3.7. Información y comunicación

Sáenz Joyería obtiene información de diversas fuentes como la interacción directa con el cliente y con sus colaboradores. Sin embargo, la empresa no cuenta con un proceso formal para seleccionar, priorizar y optimizar la información, pues tiene una gran cantidad de datos, pero no los utiliza de manera efectiva para análisis. Dichos datos podrían ser útiles para respaldar las decisiones que se tomen en la empresa y para identificar nuevas oportunidades de mejora.

Del mismo modo, la comunicación dentro de la empresa se da de manera informal debido a que no cuentan con un sistema estructurado de comunicación. A pesar de no contar con dicho sistema, la efectividad de la comunicación es buena debido a que al existir pocos trabajadores el mensaje es directo. Los jefes tienen la apertura para escuchar a los colaboradores y atender sus necesidades o dudas. También, los jefes reciben información de los demás colaboradores de la empresa sobre tendencias, opiniones o quejas de los clientes; con esta información los jefes toman decisiones.

La empresa tiene un grupo de WhatsApp con todos los integrantes de la empresa, este chat se utiliza para cualquier tipo de comunicado o información que se requiera para que todos lo lean. A pesar de existir este chat, no se utiliza frecuentemente y la comunicación se da más de manera oral informal.

1.3.8. Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones en Sáenz Joyería no se encuentra estructurado, éste es un proceso informal que se lleva a cabo en conjunto por parte de los propietarios del negocio. Uno de ellos se encarga de la logística, ventas y compras, mientras que el otro propietario se encarga del inventario, abastecimiento, importaciones, entre otros. Ambos trabajan en conjunto para analizar la situación de la empresa y a base de esto realizar la toma de decisiones.

Para la toma de decisiones en el área de compras se considera el flujo de ventas y la rotación de producto, también es importante tomar en cuenta otros criterios como el riesgo país y la liquidez de la empresa. El personal también cumple un rol importante para la toma de decisiones debido a que comunican a los jefes la información sobre la rotación de los productos, dando sugerencias y muestras de productos.

La información es de carácter informal, ésta viene de facturas de las ventas que realiza la empresa y de los balances de dinero que se encuentra disponible para realizar la adquisición de nueva mercadería. La información que se encuentra registrada en el sistema no es la principal fuente de información, ya que para la toma de decisiones se utiliza mayormente la información que proporcionan los colaboradores de la empresa que al estar en contacto con los clientes conocen sus inquietudes, gustos y necesidades.

1.3.9. Contingencias

En cuanto a contingencias, no existe un plan para recursos humanos, sin embargo, si existiera la desertión de un miembro de la empresa se debe evaluar el puesto de trabajo que desempeña y buscar una nueva persona desde cero, es decir sin un manual, back up, ni perfil del puesto levantado.

Por el contrario, para los recursos de la información como es la base de datos de clientes y de mercancía, sí existe un respaldo el cual es actualizado cada 3 meses. Se considera como un problema no tener procesos definidos, lo cual desencadena en la inexistencia de planes ante cambios imprevistos dentro del macroentorno y stakeholders.

Para los productos sí existe un plan ante imprevistos, éste sería la adquisición a otros importadores asumiendo ganancias menores en la venta del producto, esto sería una medida

desesperada, sin embargo, podría reducir las pérdidas. A su vez, la carga de mercancía se asegura para protegerse de imprevistos en el transporte y ante problemas con los proveedores se puede gestionar la búsqueda de nuevos.

Finalmente, ante cambios imprevistos en el mercado se pueden disminuir los precios de los artículos para evitar pérdidas de capital invertido y buscar otras medidas en el caso de ser requerido.

1.4. Conclusión

El análisis situacional inicial del capítulo proporciona una visión detallada y completa de la empresa Sáenz Joyería, desde su descripción hasta su funcionamiento interno y externo en el mercado. A través de este análisis, se revelan diversos aspectos que impactan en la gestión estratégica de la empresa.

En primer lugar, se destaca la trayectoria de la empresa, su estructura organizativa y su posicionamiento en el mercado de joyería en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Sáenz Joyería se presenta como una empresa que cuenta con una amplia gama de productos y dos puntos de venta estratégicamente ubicados.

El análisis detallado de los diferentes ámbitos, como el mercado, el personal, los productos y servicios, los precios, las instalaciones y recursos, la economía y finanzas, la información y comunicación, la toma de decisiones, y las contingencias, proporciona una comprensión profunda de los desafíos y oportunidades que enfrenta la empresa. A partir del análisis situacional inicial se obtiene una base sólida para la planificación estratégica de Sáenz Joyería. Esto permitirá a la empresa identificar áreas de mejora y aprovechar oportunidades para seguir creciendo y consolidando su posición en el mercado de la joyería.

CAPÍTULO 2: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Justificación

El direccionamiento estratégico se define por un proceso continuo que es fundamental para respaldar los objetivos a largo plazo que ha establecido la empresa. Dicho proceso implica la ejecución de un plan estratégico que debe ser reconocido, comprendido y aceptado por aquellos que se encargan de ejecutarlo e implementarlo en la empresa. De igual manera, es fundamental que se tome en cuenta a la empresa en su totalidad y la relación que ésta tiene con su entorno. (Aguilera & Riascos, 2009)

2.2. Valores Estratégicos de Sáenz Joyería

Los valores estratégicos representan un conjunto claramente definido de características que una organización ya posee o aspira a tener. Estos valores son el punto de referencia más importante que contribuye a dar forma a su futuro deseado. Actúan como guías en el camino que la organización elige seguir y facilitan la identificación del éxito cuando se logra. Estos atributos se relacionan principalmente con los principios, creencias, convicciones, suposiciones, patrones de comportamiento, tradiciones, conocimientos, competencias, habilidades y tendencias que son promovidos por la alta dirección de la empresa. Estos aspectos conforman la identidad de la organización, caracterizan su ambiente laboral y definen su cultura corporativa. (Coronel I. , 2018)

A continuación, se presenta una tabla que muestra los valores estratégicos en los cuales se basa Sáenz Joyería, estos fueron recopilados después de dialogar y entrevistar a la dirección de la empresa. Los valores determinados se puntúan según el nivel de importancia que considera la empresa, estos van desde el menor nivel que se representa como NI (nada importante), hasta el más alto MI (muy importante), solamente los valores que tengan máxima puntuación presentaran su caracterización.

Tabla 1*Matriz de Definición de Valores Estratégicos*

Valores Estratégicos de Joyería Sáenz					
Dimensiones	NI			MI	Caracterizaciones
Clima laboral			X		
Honradez				X	Creemos en la importancia de la honradez tanto con clientes internos, externos y proveedores, pues genera posibilidad a créditos, disminución de artículos faltantes, etc.
Respeto				X	Compartimos este valor para una convivencia y un trato adecuado entre clientes, organización y proveedores.
Rectitud				X	Priorizamos la realización adecuada de todas las acciones en ventas, picking, envío, trato, etc.
Calidad				X	Nos enfocamos en la calidad que ofrecemos en nuestros servicios y productos.
Política de precios				X	Manejamos precios adecuados y justos con los clientes y así generamos fidelización con los mismos.
Puntualidad de entregas			X		
Responsabilidad con clientes			X		
Credibilidad				X	Ofrecemos variedad de productos al por mayor y al por menor lo que nos conduce a generar confianza y permanecer en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

2.2.1. Declaratoria de Valores Estratégicos

Se determina que los valores estratégicos declarados para Sáenz Joyería son los puntuados como muy importante, estos son los valores que la empresa mantiene, trabaja y persevera

continuamente para lograr desarrollar diariamente su trabajo y actividades de manera adecuada y en relación con los mismos. A continuación, se puede observar el detalle de los mismos.

- **Honradez:** Todos aquellos que forman parte del equipo de Sáenz Joyería comprenden a la honestidad como una clave para el desarrollo y crecimiento. Los casos en los que se dan problemas por artículos faltantes son muy escasos en la joyería, generando un alto nivel de confianza y comodidad en el trabajo. A su vez se considera que la honradez destaca al momento de realizar ventas con clientes como también tratos con proveedores pues basados en la transparencia de las acciones mencionadas anteriormente es posible alcanzar los objetivos de la empresa de manera adecuada, permitiendo la generación y aprobación de crédito para cobro y pago de las joyas.
- **Respeto:** Todos los colaboradores que forman parte de Sáenz Joyería se expresan y mantienen un ambiente de respeto hacia los demás para construir bases sólidas para las relaciones interpersonales, con los proveedores y con los clientes. Se respeta el libre pensamiento y expresión de cada persona. Al ser una empresa que se encuentra directamente en contacto con clientes pues se puede decir que al proveer un servicio como un producto debe considerar a todos por igual y entender las necesidades y requerimientos de los mismos y esto se logra con una base sólida de respeto.
- **Rectitud:** El servicio a los clientes es la imagen de presentación de la empresa, por este motivo el trato a los clientes es excepcional. Se toman muy seriamente los pedidos y se entregan estos en los plazos determinados y bajo las especificaciones determinadas. El correcto desarrollo de las actividades de todos quienes forman parte del equipo de Sáenz Joyería demuestra que el valor de rectitud es muy importante, considerando siempre la presentación que la empresa brinda a clientes externos.
- **Calidad:** Se realiza un minucioso trabajo de selección de proveedores para adquirir joyas de excelente calidad y mantener la reputación que ha construido la empresa a lo largo de los años. Los servicios que brinda la Sáenz Joyería están a la altura, pues estos también se rigen a estándares de calidad que la empresa mantiene y los clientes tanto de por mayor como de por menor los identifican y comentan con el equipo de la empresa, pues esto se ve reflejado en las ventas y en las quejas mínimas o inexistentes que se pueden suscitar.

- **Política de precios:** Hoy en día al existir gran cantidad y variedad de empresas que ofertan joyas es necesario que Sáenz Joyería maneje de forma adecuada la colocación de precios de venta al por menor y al por mayor para esto la empresa cuenta con una persona encargada para fijar los precios de los productos ofertados, dicha persona analiza los costos de cada producto y así fija un precio de venta al público adecuado y justo. Sáenz Joyería cuenta con la ventaja competitiva que al ser importadores directos los precios pueden ser menores y aun así generar ganancia a la empresa y a su vez permitiendo que sus distribuidores también la generen.
- **Credibilidad:** La trayectoria de Sáenz Joyería dentro del mercado de importación y distribución de joyas es larga y el mantener el valor de credibilidad es muy importante por eso la empresa genera confianza para sus clientes, debido la variedad de productos de calidad en donde el cliente puede contar con varias opciones en cuanto a materiales, precio, estilos, etc. Todos los colaboradores de la empresa siempre mantienen los precios previamente fijados y no buscan mentir a los clientes sobre el material de las joyas, esto genera credibilidad por parte del cliente, pues sabe que paga un precio justo por el producto que obtiene. Por otro lado, la gerencia de la empresa genera credibilidad hacia los colaboradores mediante pagos justos en el plazo adecuado.

2.3. Visión

La declaración de visión establece la dirección hacia la cual se encamina la empresa y sirve como una herramienta de orientación para llevar el negocio hacia sus metas. Se enfoca en el futuro y a menudo presenta metas tan ambiciosas que pueden parecer inalcanzables. No obstante, es descriptiva, proporciona dirección, se enfoca, es adaptable, viable, deseable y sencilla de transmitir. (Morris, 2019)

Para expresar la visión de Sáenz Joyería, se abordaron interrogantes como "¿Quiénes somos?", "¿A dónde queremos llegar en un plazo establecido?" y "¿Por qué queremos lograr ese futuro deseado?". Una vez proporcionadas estas respuestas, se define la visión de Sáenz Joyería:

“Sáenz Joyería es una empresa comercializadora de joyas de plata, acero y oro que busca crecer como distribuidora al por mayor de joyería de plata y acero, en sectores atendidos, pero con clientes potenciales desatendidos, al igual que encontrar y atender mercado en sectores no

atendidos como es el caso en el Oriente del Ecuador, mediante un e-commerce sostenible en el tiempo que satisfaga las necesidades propias del consumidor y dentro de 5 años conseguir el liderazgo en el ámbito nacional.”

2.4. Misión

La declaración de la misión de la empresa debe ser auténtica, específica, breve y concisa. Ésta debe señalar el objetivo que la organización busca alcanzar y los valores que guiarán el camino hacia dicho objetivo. En cuanto a la misión, es importante que responda a la pregunta fundamental: "¿Cómo planeamos tener éxito en este negocio?". Dicho cuestionamiento requiere que las empresas identifiquen sus fortalezas y debilidades, y determinen su posición exacta en el mercado competitivo para lograr ganancias. Es crucial recordar que, sin beneficios económicos, todos los demás logros se vuelven inalcanzables. (Welch & Welch, 2006)

En conclusión, se puede determinar a la misión como una breve declaración que describe los valores fundamentales y la filosofía empresarial de una empresa; utilizada para comunicar el propósito de la empresa, enfocada directamente en la organización interna de la misma. (Morris, 2019)

Para realizar la declaratoria de la misión es esencial dar respuesta a las preguntas que se plantean a continuación.

- **¿Qué somos y para qué existimos?**

Sáenz Joyería es una empresa familiar con inicios en la ciudad de Cuenca, Ecuador contando con una trayectoria de 20 años en el mercado. Presenta como giro de negocio la comercialización de joyas al por mayor y al por menor. Su negocio está radicado en dos puntos de la ciudad contando con la matriz en el Centro Histórico y su sucursal en el Mall del Río. Sáenz Joyería existe para generar rentabilidad y permanencia dentro del mercado de importación y distribución de joyería al por mayor como al por menor.

- **¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?**

Sáenz Joyería aporta valor a sus 2 segmentos de mercado tanto al por mayor como al por menor, siendo en su mayoría mujeres empresarias que persiguen necesidades y aspiraciones para emprender con artículos de calidad a un precio justo. A su vez aporta

valor a los empleados de ésta, pues brinda un ambiente laboral cómodo, establecimiento seguro, remuneraciones y reconocimientos justos.

- **¿Cómo creamos valor?**

Sáenz Joyería genera valor mediante el cumplimiento de los valores estratégicos como es la comercialización de Joyas de alta calidad a un precio justo y un servicio enfocado en la experiencia del cliente y su satisfacción, lo cual hace referencia a que los clientes internos y externos son el centro de atención de la misma. Se da un servicio post venta de mantenimiento o reparo de joyas. De manera interna se crea valor mediante un ambiente de trabajo óptimo que garantiza el pleno desarrollo de todos nuestros colaboradores.

- **¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?**

Sáenz Joyería potencia valores estratégicos como el clima laboral adecuado, la honradez, el respeto, la rectitud, la calidad, política de precios, puntualidad de entregas, responsabilidad con clientes y la credibilidad. Estos valores se dan en la cotidianidad y se busca que todos quienes conforman la empresa los practiquen y compartan a quienes son externos a la misma.

Después de haber respondido las preguntas se establecen los fundamentos para formular la misión para Sáenz Joyería, la declaratoria de misión se expresa a continuación:

“Sáenz Joyería es una empresa que se dedica a la importación y comercialización de joyas atendiendo a dos segmentos de mercado al por mayor y al por menor en su mayoría mujeres empresarias, ésta existe para generar rentabilidad y permanencia dentro del mercado. Trabajamos con joyas de alta calidad a un precio justo y un servicio enfocado en la necesidad del cliente y su satisfacción.”

2.5. Estrategia Empresarial

La gestión estratégica es el conjunto de acciones que una empresa realiza para cumplir con su misión y visión, mediante el logro de metas y objetivos específicos. Se trata de un proceso que abarca la formulación e implementación de la estrategia. La formulación de la estrategia consiste en definir las opciones y decisiones que orientan el uso de los recursos y la organización de la empresa. La implementación de la estrategia consiste en ejecutar las actividades y tareas necesarias para materializar la estrategia. (Morris, 2019)

Para definir y plantear la estrategia empresarial se ha dado respuesta a las siguientes preguntas:

- **¿Cuáles son las tendencias de nuestro mercado más importantes para nosotros?**

Para Sáenz Joyería es de suma importancia mantenerse actualizado en cuanto a tendencias de joyería, como cambios en diseños, materiales y estilos, que varían según las tendencias de la época. Sin embargo, se mantienen también productos de joyería clásica que perduran a lo largo de los años con diseños que no pertenecen a modas temporales.

- **¿Cómo debemos llegar a nuestros clientes y mantenernos en el mercado?**

En la actualidad para Sáenz Joyería los medios digitales son una manera esencial para llegar al cliente, por este motivo se realizan varias publicaciones y promociones en las páginas de las redes sociales de la empresa. Para mantenerse en el mercado se debe actualizar constantemente la mercadería, teniendo siempre productos innovadores y novedosos con la misma calidad que ha caracterizado siempre a la joyería.

- **¿Qué tratamiento debemos dar a nuestros competidores y otros stakeholders?**

La empresa tiene un constante acercamiento a nuevas tendencias presentes en el mercado de la joyería, por lo general existe la comparación de precios y calidad de los productos; así como del servicio. Se compara mediante benchmarking con otras empresas del sector, de este modo siempre se mantienen actualizados. La importación de artículos es algo que puede ser realizado por cualquier persona o empresa, sin embargo, el know-how que tiene la empresa es grande tanto en proveedores como en logística y distribución. La experiencia de quienes están al frente de Sáenz Joyería les ha permitido liderar en el mercado.

- **¿Qué factores estratégicos merecen una gestión prioritaria y especial?**

Se ha identificado que Sáenz Joyería debe dar una gestión prioritaria a los siguientes factores estratégicos, debido a que estos son esenciales para su negocio.

1. Retención del cliente
2. Relación con proveedores
3. Calidad de productos
4. Tiempos de entrega
5. Volumen de ventas
6. Servicio postventa
7. Precio competitivo

- **¿Qué tipo(s) de estrategia(s) de valor debemos emplear?**

Las estrategias de crecimiento que Sáenz Joyería debe utilizar son las siguientes.

1. Desarrollo de mercado
2. Diversificación relacionada y no relacionada
3. Vinculación de clientes

Después de haber respondido las cuestiones indicadas previamente, se puede dar paso a la realización de una matriz de identificación de factores estratégicos. En la matriz se ubican los factores estratégicos relevantes que se han identificado para Sáenz Joyería en la parte horizontal o filas, del mismo modo se los ubica en la parte vertical o columnas.

Tabla 2

Matriz de identificación de factores estratégicos

Matriz de identificación de factores estratégicos								
	Retención del cliente	Relación con proveedores	Calidad de productos	Tiempos de entrega	Volumen de ventas	Servicio post venta	Precio Competitivo	Horizontales (unos)
Retención del cliente		1	0	1	0	1	1	4
Relación con proveedores			0	0	1	1	0	2
Calidad de productos				1	0	1	0	2
Tiempos de entrega					0	1	0	1
Volumen de ventas						1	1	2
Servicio post venta							0	0
Precio Competitivo								0
Verticales (blancos)	0	0	2	1	3	0	4	
Horizontales (unos)	4	2	2	1	2	0	0	
Total	4	2	4	2	5	0	4	
Orden de importancia	2		4		1		3	

Fuente: Elaboración propia

La fuerza impulsora, en el caso de Sáenz Joyería, es el volumen de ventas. Los factores clave de éxito son la retención del cliente, el precio competitivo y la calidad de los productos.

- **Volumen de ventas**

Para Sáenz Joyería es de suma importancia el volumen de sus ventas, pues parte del giro de negocio son las ventas al por mayor, éstas son la parte fundamental en la cual se centran las actividades de la empresa. Por este motivo la empresa está en la posibilidad de competir con los mejores precios del mercado, al ser importadores directos de joyas, proveen de

mercadería a otras empresas del sector y sus ventas se vuelven representativas por su volumen.

- **Retención del cliente**

En la venta al por mayor es fundamental establecer buenas relaciones con los clientes para fidelizarlos y así, permanecer como proveedores de otros negocios de joyas, quienes se convierten en cliente final o a su vez se convierten en distribuidores de los artículos ofrecidos por Sáenz Joyería. Dichos clientes representan los mayores volúmenes en las ventas de la joyería y por este motivo son fundamentales para el negocio. Se crean buenas relaciones y fidelización con los clientes al por mayor ofreciéndoles facilidades de pago, puntualidad con las entregas, variedad de productos, buenos precios, etc. En la venta al por menor, se busca una experiencia grata para el cliente, tanto en atención al cliente como en satisfacción basada en la calidad del producto, teniendo como meta que el cliente no solo realice una compra sino se convierta en adquisidor frecuente de la empresa. Se ofrece al cliente facilidades en cuanto a métodos de pago, opción de entregas a domicilio, arreglos en las joyas, promociones y descuentos, etc.

- **Precio competitivo**

Sáenz Joyería considera que el manejar los precios de manera estratégica en donde estos sean competitivos y mejoren los precios que existen en el mercado, es un factor fundamental que proporciona ventaja frente a la competencia. Lo mencionado anteriormente se puede lograr, pues al ser importadores directos de sus productos existe la facilidad de reducir costos y así ofrecer al mercado los mejores precios en comparación a la competencia que adquiere su mercadería de importadores. En cuanto a la venta al por mayor, el volumen de ventas que se maneja para los clientes permite ofrecer precios menores.

- **Calidad de los productos**

Para Sáenz Joyería es una prioridad mantener relación empresarial con proveedores que presenten estándares altos de calidad. A pesar de ser un negocio en el cual muchas veces los proveedores no cuentan con certificación, la experiencia de los propietarios, quienes se encargan del abastecimiento y la selección de la mercadería, les permite seleccionar productos de calidad conociendo la durabilidad de los materiales y los diseños, y las

propiedades de estos. De este modo se puede garantizar a los clientes la calidad y el rendimiento de las joyas ofertadas y, por consiguiente, su entera satisfacción.

2.6. Conclusión

En conclusión, el direccionamiento estratégico de Sáenz Joyería está fundamentado en una serie de valores y principios como la honradez, el respeto, la rectitud, la calidad, la credibilidad, entre otros. Estos valores no solo definen la identidad de la empresa, sino que también guían todas sus acciones y decisiones.

La visión de la empresa se proyecta hacia el futuro, buscando expandirse como distribuidora al por mayor en sectores desatendidos. Por otro lado, la misión se enfoca en brindar joyas de alta calidad a precios justos, satisfaciendo las necesidades de sus clientes y generando rentabilidad en el mercado.

De este modo, el direccionamiento estratégico de Sáenz Joyería se fundamenta en valores sólidos, una visión y misión claras, una estrategia centrada en el cliente y la calidad del producto. Esto le permite posicionarse como un referente en el mercado de la joyería a nivel nacional.

CAPÍTULO 3: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LARGO PLAZO

3.1. Justificación

En Ecuador las MIPYMES son fundamentales, pues representan el crecimiento de producción, plazas de empleo y un fuerte ingreso monetario para el país. Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos el 99,5% de empresas registradas conforman el grupo de MIPYMES. (Servicio Ecuatoriano de normalización, 2024)

Conociendo la mayoría de las empresas presentes en Ecuador es entendible que éstas cuenten con la idea tradicional de negocio en la que comúnmente la formalidad de la estrategia y planificación no están presentes como herramientas que ayudan a cumplir objetivos y a alcanzar metas. Esta falta de enfoque estratégico que presentan las empresas ecuatorianas se traduce en dificultades para establecer planes a largo plazo, desencadenando en la dependencia diaria de actividades sin una meta clara definida y de la falta de procedimientos formales.

Conocer que existen falencias dentro del manejo y planificación en las empresas ecuatorianas es clave para abordar el tema enfocado específicamente en un sector que se encuentra desatendido, pues en su mayoría no existe una idea clara ni estudios confiables que soporten a las MIPYMES. Es destacable la necesidad de replantear el enfoque tradicional de las empresas, que se ha llevado a cabo durante muchos años, priorizando la estrategia y la planificación como herramientas indispensables para el éxito sostenido. (Erazo & Valencia , 2016)

3.2. Planificación estratégica a largo plazo

Después de identificar y establecer la dirección estratégica de Sáenz Joyería, que expone las bases de la organización, es conveniente realizar la planificación estratégica a largo plazo, esta planificación se realiza específicamente para la empresa en cuestión pues es la clave para alcanzar el éxito en torno a objetivos y maneras adecuadas de accionar.

En el siguiente apartado se detallan temas y asuntos estratégicos, temas críticos, objetivos estratégicos a largo plazo en conjunto de sus KPI y para concluir, el cuadro de mando integral de la empresa. Se desarrollan y detallan estos temas con la finalidad de determinar y gestionar el estado futuro de la misma basándose siempre en su dirección estratégica que se encuentra de la

mano de un proceso controlado clasificado por etapas y apoyándose en técnicas, de manera que puedan ser aplicadas correctamente para alcanzar con acciones presentes el futuro deseado. (Bojórquez & Pérez , 2022)

3.3. Temas estratégicos

Se inicia la planificación a largo plazo mediante la selección de los temas estratégicos, estos son procesos y áreas de gestión de suma importancia para la empresa, representan las áreas de interés para la planificación estratégica empresarial. Se encuentran inmersos en la estrategia empresarial y sus factores estratégicos. Dichos temas estratégicos, se obtienen de la cadena de valor de la empresa y posteriormente, servirán como base para definir los asuntos estratégicos.

Los temas estratégicos se caracterizan por:

- Ser procesos o áreas de suma importancia en la empresa.
- Estar directamente relacionados con la estrategia empresarial, la misión, la visión y los valores de la empresa.
- Tener un impacto significativo en el crecimiento de la empresa.
- Requerir una gestión a largo plazo, siendo este de 3 a 5 años. (Coronel I. , 2018)

A continuación, se indican los temas estratégicos que se han identificado para Sáenz Joyería en base a la cadena de valor.

- Gestión de proveedores
- Diversificación de proveedores
- Diversificación de productos
- Gestión de calidad de productos
- Excelencia operacional
- Gestión de capacitación del personal
- Gestión de inventario
- Análisis de riesgos financieros
- Excelencia en la relación con cliente
- Soporte al cliente

3.3.1. Identificación de temas críticos

En base a los diez temas estratégicos previamente obtenidos y detallados, se utiliza una matriz para la identificación y definición de los temas críticos. En la matriz se ubican todos los temas estratégicos mencionados anteriormente y se asigna una ponderación a cada uno clasificándolos como A, B o C según su nivel de importancia para la organización, siendo A la más alta y C la más baja.

Tabla 3

Matriz de definición de los temas estratégicos

Definición de los temas estratégicos					
Temas estratégicos	Ponderación			Observaciones	Perspectivas del cuadro del mando integral
	A	B	C		
Gestión de proveedores		X			
Diversificación de productos		X			
Desarrollo de canales e-commerce	X			Abrir nuevos mercados gracias al canal de venta online apoyados en el correcto almacenamiento y gestión de información en un ERP.	Cientes y stakeholders
Gestión de calidad de productos		X			
Excelencia operacional		X			
Gestión de capacitación del personal	X			Trabajar con personal capacitado tanto en las labores de la empresa y apoyar a los mismos a crecer en educación empresarial.	Crecimiento y Aprendizaje
Gestión de inventario		X			
Valor de clientes	X			Incrementar la rentabilidad de la empresa a través del reconocimiento de la marca.	Económica y financiera
Excelencia en la relación con cliente		X			
Soporte al cliente	X			Incentivar a los clientes para generar fidelización.	Cientes y stakeholders
Nuevo modelo de negocio	X			Identificar oportunidades para ampliar la base de clientes.	Procesos internos

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

Los temas críticos se ponderan con un valor de A, estos son:

- Desarrollo de canales e-commerce
- Gestión de capacitación del personal
- Valor de clientes
- Soporte al cliente
- Nuevo modelo de negocio

La definición de los temas críticos tiene el propósito de dar paso al planteamiento de los asuntos estratégicos, lo cual se llevará a cabo a continuación.

3.4. Definición de los asuntos estratégicos

Los asuntos estratégicos son temas de importancia para la empresa, tanto de manera interna como externa, que vienen de los temas críticos. Estos tienen un impacto significativo en el cumplimiento de la visión, misión y estrategia empresarial, dentro del marco de los valores estratégicos establecidos. (Coronel I. , 2018)

Los asuntos estratégicos externos son ajenos a la organización, sin embargo, son de alto interés debido a que estos influyen en el éxito de la estrategia empresarial. Se clasifican en oportunidades y amenazas. Las oportunidades son circunstancias externas positivas que pueden ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos. Por otro lado, las amenazas son factores externos negativos que pueden representar un obstáculo en la consecución de los objetivos y el crecimiento de la organización.

Los asuntos estratégicos internos son condiciones o factores propios de la empresa que pueden generar un impacto en el rendimiento de la empresa. Se clasifican en fortalezas y debilidades. Las fortalezas son aquellos factores que pueden representar una ventaja competitiva para la organización. Por otro lado, las debilidades son aquellas áreas de mejora que la empresa puede aprovechar para trabajar sobre ellas y mejorar su rendimiento.

En la siguiente tabla, se puede apreciar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presentan o se pueden presentar en cada uno de los temas críticos previamente seleccionados para Sáenz Joyería.

Tabla 4

Definición de asuntos estratégicos

Temas críticos	Asuntos Estratégicos
	Fortalezas
Gestión de capacitación del personal	El equipo de la empresa posee una sólida experiencia en el sector de la joyería.
Valor de clientes	La empresa ha cultivado la confianza de sus clientes.
Soporte al cliente	La capacidad de la empresa para ofrecer asesoramiento y orientación personalizada a sus clientes.
Nuevo modelo de negocio	La gerencia dispone de una extensa base de datos de clientes para la toma de decisiones.
	Oportunidades
Gestión de capacitación del personal	La empresa ve la capacitación en educación empresarial como una oportunidad para el desarrollo profesional de su personal y su crecimiento dentro de la organización.
Valor de clientes	La empresa visualiza la posibilidad de fortalecer su identidad de marca a través de la presencia en medios digitales.
Nuevo modelo de negocio	La empresa busca aumentar la cantidad de ventas acercándose a mercados desconocidos.
Desarrollo de canales e-commerce	El aumento de sus ventas mediante la adopción y aprovechamiento de los canales de e-commerce.
	La implementación de estrategias de marketing digital.
	Sáenz Joyería puede proporcionar una experiencia de compra conveniente a través de una página web con contenido robusto y funcionalidades avanzadas.
Soporte al cliente	La empresa puede establecer un servicio postventa sólido y eficiente.
	Debilidades
Gestión de capacitación del personal	La empresa no brinda capacitaciones a su personal.
Nuevo modelo de negocio	La empresa carece de una estructura diseñada para fidelizar al cliente.
Valor de clientes	La empresa no define objetivos específicos para crear valor para el cliente.
Desarrollo de canales e-commerce	La empresa carece de un equipo capacitado para la implementación de Tecnologías de la Información (TI).
	Sáenz Joyería no dispone de un sistema ERP.
	La empresa no tiene procesos estandarizados ni establecidos.
Soporte al cliente	Sáenz Joyería carece de un servicio de atención postventa.
	Amenazas
Desarrollo de canales e-commerce	La empresa está expuesta a posibles ataques cibernéticos y riesgos de fuga de información.
	La falta de seguridad y privacidad durante el proceso de compra .
Nuevo modelo de negocio	Sáenz Joyería puede enfrentar impactos derivados de cambios en las políticas tanto nacionales como internacionales.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

Después de haber identificado los asuntos estratégicos para cada uno de los temas críticos, continuamos con la tabla de análisis FODA. En esta tabla se realiza la interacción de las fortalezas y debilidades en conjunto a las oportunidades y amenazas.

Tabla 5

Matriz de Análisis FODA

ANÁLISIS FODA														
		Oportunidades								Amenazas			TOTAL ≥50%	ORDEN DE IMPORTAN CIA
		La empresa ve la capacitación en educación empresarial como una oportunidad para el desarrollo profesional de su personal y su crecimiento dentro de la organización.	La empresa visualiza la posibilidad de fortalecer su identidad de marca a través de la presencia en medios digitales.	La empresa busca aumentar la cantidad de ventas acercándose a mercados desconocidos.	El aumento de sus ventas mediante la adopción y aprovechamiento de los canales de e-commerce.	La implementación de estrategias de marketing digital.	Sáenz Joyería puede proporcionar una experiencia de compra conveniente a través de una página web con contenido robusto y funcionalidades avanzadas.	La empresa puede establecer un servicio postventa sólido y eficiente.	La empresa está expuesta a posibles ataques cibernéticos y riesgos de fuga de información.	La falta de seguridad y privacidad durante el proceso de compra.	Sáenz Joyería puede enfrentar impactos derivados de cambios en las políticas tanto nacionales como internacionales.			
Fortalezas	El equipo de la empresa posee una sólida experiencia en el sector de la joyería.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	
	La empresa ha cultivado la confianza de sus clientes.	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	6	1
	La capacidad de la empresa para ofrecer asesoramiento y orientación personalizada a sus clientes.	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	5	3
	La gerencia dispone de una extensa base de datos de clientes para la toma de decisiones.	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	6	2
Debilidades	La empresa no brinda capacitaciones a su personal.	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	2	
	La empresa carece de una estructura diseñada para fidelizar al cliente.	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	6	6
	La empresa no define objetivos específicos para crear valor para el cliente.	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	6	5
	La empresa carece de un equipo capacitado para la implementación de Tecnologías de la Información (TI).	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	
	Sáenz Joyería no dispone de un sistema ERP.	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	5	7
	La empresa no tiene procesos estandarizados ni establecidos.	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	6	4
	Sáenz Joyería carece de un servicio de atención postventa.	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	3	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

En la tabla anterior se asignan valores de 1 y 0, en los cuales el número 1 hace referencia a que existe alguna relación entre la fortaleza o debilidad con la oportunidad o amenaza y el 0 indica que no existe dicha relación. Por otro lado, en la columna del total se realiza la sumatoria de las interacciones, estas deben compararse con la sumatoria entre el total de oportunidades y el total de amenazas. El resultado debe ser mayor al 50% del máximo puntaje posible, al cumplir esta condición se convierten en asuntos estratégicos críticos. A continuación, se muestran los resultados de la sumatoria de totales para su comparación.

Tabla 6

Resultados Matriz FODA

Total Fortalezas	4
50% de número de fortalezas	2
Total Debilidades	7
50% de número de oportunidades y amenazas	3.5

Fuente: Elaboración propia.

3.4.1. Evaluación de la robustez estratégica

Después de la selección y de los asuntos estratégicos de Sáenz Joyería es necesario realizar un análisis de los mismos, este análisis se puede ver a continuación con una ponderación según la importancia de cada uno con respecto al área específica, su sumatoria debe dar un total de 100%, así mismo es necesaria su calificación que varía desde el 1 al 5 según sea su importancia y por último es necesario realizar la calificación ponderada de cada fortaleza, debilidad, oportunidad y amenaza lo cual se realiza mediante la multiplicación de la ponderación y la calificación de cada una.

Tabla 7

Matriz de evaluación de asuntos estratégicos

Evaluación de la robustez estratégica				
Asuntos estratégicos críticos (internos)		Ponderación	Calificación	Calificación ponderada
Fortalezas	F1. La empresa ha cultivado la confianza de sus clientes.	20%	4	0.8
	F2. La gerencia dispone de una extensa base de datos de clientes para la toma de decisiones.	12%	3	0.36
	F3. La capacidad de la empresa para ofrecer asesoramiento y orientación personalizada a sus clientes.	10%	2	0.2
Debilidades	D1. La empresa no tiene procesos estandarizados ni establecidos.	18%	4	0.72
	D2. La empresa no define objetivos específicos para crear valor para el cliente.	13%	3	0.39
	D3. La empresa carece de una estructura diseñada para fidelizar al cliente.	13%	3	0.39
	D4. Sáenz Joyería no dispone de un sistema ERP.	14%	3	0.42
Total		100%	22	3.28
Asuntos estratégicos externos				
Oportunidades	O1. La empresa ve la capacitación en educación empresarial como una oportunidad para el desarrollo profesional de su personal y su crecimiento dentro de la organización.	9%	2	0.18
	O2. La empresa visualiza la posibilidad de fortalecer su identidad de marca a través de la presencia en medios digitales.	9%	2	0.18
	O3. La empresa busca aumentar la cantidad de ventas acercándose a mercados desconocidos.	10%	3	0.3
	O4. El aumento de sus ventas mediante la adopción y aprovechamiento de los canales de e-commerce.	16%	4	0.64
	O5. La implementación de estrategias de marketing digital.	10%	3	0.3
	O6. Sáenz Joyería puede proporcionar una experiencia de compra conveniente a través de una página web con contenido robusto y funcionalidades avanzadas.	10%	3	0.3
	O7. La empresa puede establecer un servicio postventa sólido y eficiente.	14%	4	0.56
Amenazas	A1. La empresa está expuesta a posibles ataques cibernéticos y riesgos de fuga de información.	14%	4	0.56
	A2. La falta de seguridad y privacidad durante el proceso de compra.	4%	1	0.04
	A3. Sáenz Joyería puede enfrentar impactos derivados de cambios en las políticas tanto nacionales como internacionales.	4%	2	0.08
Total		100%	28	3.14

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

Al obtener los totales de calificación ponderada se puede evidenciar los asuntos críticos y estratégicos que presentan mayor robustez dentro de Sáenz Joyería, permitiendo identificar qué aspectos se pueden fortalecer para alinear las actividades y acciones al desarrollo y cumplimiento de éstas. Sáenz Joyería, presenta robustez tanto en los asuntos estratégicos críticos y externos, en ambos supera al 2,5 en la calificación total ponderada, indicando que el trabajo a desarrollar será satisfactorio y generará impacto dentro de la empresa.

Es importante remarcar que el análisis que se realiza a continuación se enfoca netamente en las fortalezas y debilidades puesto que éstas son áreas internas que pertenecen a la empresa y se puede trabajar en ellas, pues las oportunidades y las amenazas existen y pueden ser manejadas, pero no controladas pues son externas a la empresa.

3.4.2. Estrategia de valores

Se definen cuatro tipos de estrategias de valor encontrando relaciones entre asuntos estratégicos críticos (internos) y asuntos estratégicos externos. Se han formulado estrategias de Fortaleza-Oportunidad (FO), Fortaleza-Amenaza (FA), Debilidad-Oportunidad (DO), Debilidad-Amenaza (DA). Las mismas se muestran en la tabla de Estrategias de valor (Anexo 1).

3.5. Definición de objetivos estratégicos a largo plazo

En base a los asuntos estratégicos críticos se han formulado las estrategias mencionadas previamente. A raíz de éstas se establecen ocho objetivos estratégicos, cada uno correspondiente a uno de los asuntos estratégicos críticos (Anexo 2).

Los objetivos estratégicos son metas que se propone alcanzar para la empresa en un lapso de 3 a 5 años, estos objetivos están basados en las estrategias de valor y en los asuntos críticos. Estos objetivos representan compromisos que la empresa sume con el fin de alcanzar el futuro deseado, para lograrlo todos los colaboradores de la empresa deben trabajar en un mismo rumbo.

A continuación, se aprecia de manera condensada los ocho objetivos estratégicos a largo plazo obtenidos después de realizar un cruce en las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades.

Tabla 8*Matriz de objetivos estratégicos*

ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO
F1. La empresa ha cultivado la confianza de sus clientes.	Expandir la presencia de Saézn Joyería hasta el año 2029 en nuevos mercados.
F2. La gerencia dispone de una extensa base de datos de clientes para la toma de decisiones.	Incrementar en al menos un 60 % la base de nuestros clientes en los próximos 5 años.
F3. La capacidad de la empresa para ofrecer asesoramiento y orientación personalizada a sus clientes.	Establecer un servicio de postventa efectivo con políticas y procedimientos de seguimiento en Sáenz Joyería hasta el año 2027.
D1. La empresa no tiene procesos estandarizados ni establecidos.	Implementar un enfoque de gestión por procesos en Sáenz Joyería para el año 2027.
D2. La empresa no define objetivos específicos para crear valor para el cliente.	Lograr un reconocimiento de nuestra marca de al menos un 80% en el mercado objetivo ecuatoriano, para el año 2029.
D3. La empresa carece de una estructura diseñada para fidelizar al cliente.	Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa que valore y premie las contribuciones innovadoras de los empleados de Saézn Joyería hasta el año 2028.
	Desplegar un sistema ERP en Saézn Joyería dentro de los próximos 5 años.
D4. Sáenz Joyería no dispone de un sistema ERP.	Establecer a Saézn Joyería como el líder en ventas en línea durante los próximos 5 años.

Fuente: Elaboración propia

Los objetivos estratégicos propuestos para Sáenz Joyería son los siguientes:

1. Expandir la presencia de Sáenz Joyería hasta el año 2029 en nuevos mercados.
2. Incrementar en al menos un 60 % la base de nuestros clientes en los próximos 5 años.
3. Establecer un servicio de postventa efectivo con políticas y procedimientos de seguimiento en Sáenz Joyería hasta el año 2027.
4. Implementar un enfoque de gestión por procesos en Sáenz Joyería para el año 2027.
5. Lograr un reconocimiento de nuestra marca de al menos un 80% en el mercado objetivo ecuatoriano, para el año 2029.
6. Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa que valore y premie las contribuciones innovadoras de los empleados de Saézn Joyería hasta el año 2028.
7. Desplegar un sistema ERP en Saézn Joyería dentro de los próximos 5 años.
8. Establecer a Saézn Joyería como el líder en ventas en línea durante los próximos 5 años.

3.6. Definición de indicadores claves de desempeño

Los indicadores clave de desempeño, también conocidos como KPI's (*key performance indicators*), son herramientas que se utilizan para medir el desempeño de una empresa y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Los indicadores deben ser variables que se pueden medir, ya sean cualitativas o cuantitativas.

Se deben seleccionar los indicadores que permitan medir las áreas más importantes de la empresa y el avance hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

A continuación, se observan los objetivos planteados para Sáenz Joyería, junto a los indicadores que mide cada uno de ellos.

Tabla 9

Matriz de definición de los indicadores clave de desempeño

Definición de los indicadores clave de desempeño	
Objetivos Estratégicos	Indicadores clave de desempeño
Expandir la presencia de Sáenz Joyería hasta el año 2029 en nuevos mercados.	Número de nuevos mercados de participación
Incrementar en al menos un 60 % la base de nuestros clientes en los próximos 5 años.	Tasa de crecimiento de la base de clientes
Establecer un servicio de postventa efectivo con políticas y procedimientos de seguimiento en Sáenz Joyería hasta el año 2027.	Servicio de postventa establecido.
Implementar un enfoque de gestión por procesos en Sáenz Joyería para el año 2027.	Gestión por procesos para Sáenz Joyería
Lograr un reconocimiento de nuestra marca de al menos un 80% en el mercado objetivo ecuatoriano, para el año 2029.	Porcentaje de reconocimiento de la marca de Sáenz Joyería
Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa que valore y premie las contribuciones innovadoras de los empleados de Sáenz Joyería hasta el año 2028.	Sistema de reconocimiento y recompensa implementado
Desplegar un sistema ERP en Sáenz Joyería dentro de los próximos 5 años.	Implementación del sistema ERP
Establecer a Sáenz Joyería como el líder en ventas en línea durante los próximos 5 años.	Número de ventas finalizadas en canales digitales

Fuente: Elaboración propia

En la tabla expuesta anteriormente se aprecian los objetivos obtenidos en su definición, acompañados de un indicador clave de desempeño que ayudarán y demostrarán la validez y el cumplimiento de los objetivos.

3.7. Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral cubre la necesidad de integrar en una sola herramienta estable las estrategias de la empresa de manera global y completa en torno a tiempos específicos con sus respectivos objetivos, indicadores y acciones a realizar. Éste gira en torno a las cuatro perspectivas esenciales que debe tener una empresa: económica y financiera, del cliente y otros stakeholders, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Las perspectivas previamente mencionadas evalúan plenamente los resultados necesarios para cumplir con los objetivos estratégicos planteados. (Kaplan & Norton, 2009)

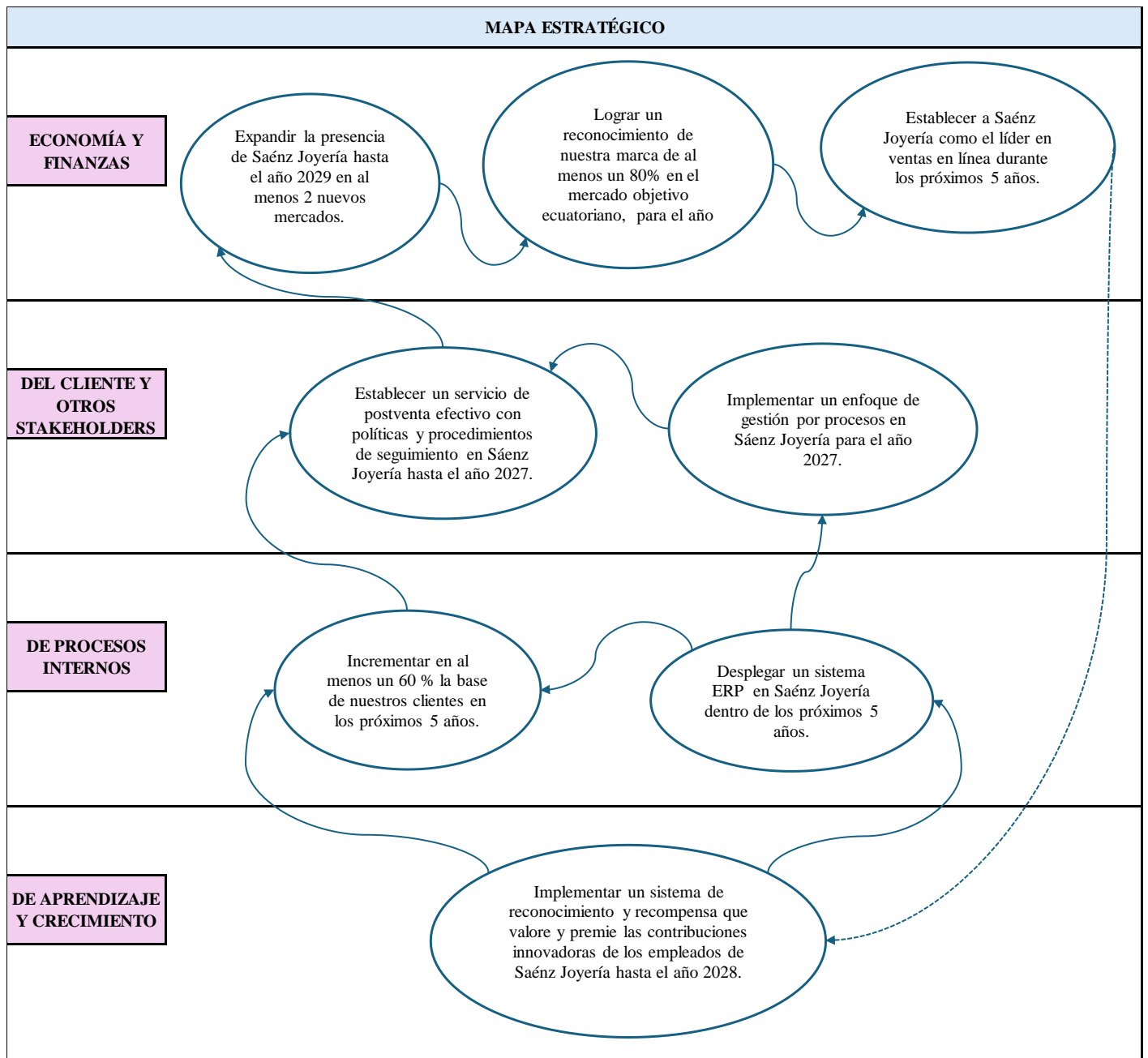
El CMI proporciona la alineación entre los involucrados con la visión de la empresa, la comunicación de objetivos y su cumplimiento por medio de actividades, la redefinición de la estrategia en base a los resultados obtenidos y los recursos necesarios para cumplir las acciones. La información se presenta de manera equilibrada y oportuna para por medio de indicadores lograr cuantificar periódicamente los avances y logros obtenidos. (Calle, 2017)

3.7.1. Mapa estratégico

El mapa estratégico se ha elaborado con los ocho objetivos estratégicos planteados anteriormente. Cada uno de estos pertenece a una de las cuatro perspectivas, siendo éstas economía y finanzas, cliente y otros stakeholders, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Cada uno de los objetivos se ubica en el área de la perspectiva que le corresponde y se relacionan entre sí con líneas según sea necesario, siempre teniendo en cuenta que el ciclo debe continuar pensando así directamente en el ciclo de mejora continua.

Figura 2

Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

3.7.2. Tablero de control

En la siguiente tabla llamada Tablero de control se observa de manera general y exhaustiva los objetivos estratégicos a largo plazo en conjunto de su perspectiva, tema crítico y asunto estratégico, en base a estos se encuentran también los indicadores clave de desempeño como la estrategia de valor, la cual se desarrolla tomando las estrategias que relacionen en su totalidad al objetivo general o creando una estrategia integral de valor nueva, para terminar se coloca un presupuesto referencial de todos los periodos indicados por objetivo. Este tablero gira en torno a las cuatro perspectivas mencionadas en el apartado del mapa estratégico.

Tabla 10

Tablero de Control

TABLERO DE CONTROL						
PERSPECTIVA	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
Económica y financiera	Valor de clientes	F1. La empresa ha cultivado la confianza de sus clientes.	Expandir la presencia de Saénz Joyería hasta el año 2029 en nuevos mercados.	Número de nuevos mercados de participación	Para expandirse a nuevos mercados la empresa cuenta con procesos establecidos y el apoyo en canales de venta e-commerce.	\$6,000
Procesos internos	Nuevo modelo de negocio	F2. La gerencia dispone de una extensa base de datos de clientes para la toma de decisiones.	Incrementar en al menos un 60 % la base de nuestros clientes en los próximos 5 años.	Tasa de crecimiento de la base de clientes	Para aumentar la base de clientes se busca implementar campañas de marketing dirigidos tanto a mercados existentes como a nuevos.	\$3,500
Cientes y stakeholders	Soporte al cliente	F3. La capacidad de la empresa para ofrecer asesoramiento y orientación personalizada a sus clientes.	Establecer un servicio de postventa efectivo con políticas y procedimientos de seguimiento en Saénz Joyería hasta el año 2027.	Servicio de postventa establecido.	Para lograr un servicio postventa robusto la empresa capacita al personal para una buena ejecución, apoyado en tecnologías de información y la correcta documentación de sugerencias.	\$400
Cientes y stakeholders	Desarrollo de canales e-commerce	D1. La empresa no tiene procesos estandarizados ni establecidos.	Implementar un enfoque de gestión por procesos en Saénz Joyería para el año 2027.	Gestión por procesos para Saénz Joyería	La empresa establece procesos estandarizados para generar bases sólidas para sus operaciones.	\$1,800
Económica y financiera	Valor de clientes	D2. La empresa no define objetivos específicos para crear valor para el cliente.	Lograr un reconocimiento de nuestra marca de al menos un 80% en el mercado objetivo ecuatoriano, para el año 2029.	Porcentaje de reconocimiento de la marca de Saénz Joyería	La empresa busca lograr un reconocimiento de la marca mediante el fortalecimiento de la identidad, la aplicación de estrategias de marketing y la excelencia en el servicio.	\$7,800
Crecimiento y Aprendizaje	Nuevo modelo de negocio	D3. La empresa carece de una estructura diseñada para fidelizar al cliente.	Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa que valore y premie las contribuciones innovadoras de los empleados de Saénz Joyería hasta el año 2028.	Sistema de reconocimiento y recompensa implementado	La empresa fomenta el crecimiento de los empleados en cuanto a educación empresarial, creando metas e incentivos que fortalezcan el sistema de reconocimiento y recompensa.	\$2,752
Procesos internos	Desarrollo de canales e-commerce	D4. Saénz Joyería no dispone de un sistema ERP.	Desplegar un sistema ERP en Saénz Joyería dentro de los próximos 5 años.	Implementación del sistema ERP	La empresa implementa un ERP que facilita la venta por canales de e-commerce al tener información precisa en tiempo real.	\$75,000
Económica y financiera			Establecer a Saénz Joyería como el líder en ventas en línea durante los próximos 5 años.	Número de ventas finalizadas en canales digitales	Para posicionar como líder en ventas a Saénz Joyería la empresa desarrolla la página web y estrategias digitales.	\$3,000

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

3.8. Plan Estratégico a largo plazo

A continuación, el plan estratégico detalla cada estrategia integral de valor y su objetivo estratégico. También se encuentra detallado un cronograma trimestral de 5 años con los plazos establecidos para cada uno en conjunto con los recursos necesarios para desarrollarlos y cumplirlos.

Tabla 11

Plan estratégico a largo plazo

PLAN ESTRATÉGICO																											
ESTRATEGIA EMPRESARIAL:	Nuestra estrategia operativa se sustenta en una logística integral, abarcando tanto aspectos internos como externos, fortalecida mediante alianzas estratégicas con diversos proveedores. Este enfoque nos posiciona como líderes en la calidad de productos y servicios. Además, nos involucramos activamente con nuestros clientes para asegurar un control óptimo de los procesos, implicando una expansión progresiva y una mayor participación en el mercado, consolidando nuestra presencia y crecimiento continuo.																										
	ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA TRIMESTRAL																				RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1		2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	DE PERSONAL	FÍSICOS	PRIMARIO		DE APOYO		
Para expandirse a nuevos mercados la empresa cuenta con procesos establecidos y el apoyo en canales de venta e-commerce.																					Personal capacitado	Sistema de información y equipos	\$6,000	Gerente	Personal de ventas	Expandir la presencia de Saénz Joyería hasta el año 2029 en nuevos mercados.	Registros de ventas
Para aumentar la base de clientes se busca implementar campañas de marketing dirigidos tanto a mercados existentes como a nuevos.																					Equipo de marketing	Base de datos, recursos de marketing	\$3,500	Gerente	Personal de ventas	Incrementar en al menos un 60 % la base de nuestros clientes en los próximos 5 años.	Base de datos de clientes de Saénz Joyería
Para lograr un servicio postventa robusto la empresa capacita al personal para una buena ejecución, apoyado en tecnologías de información y la correcta documentación de sugerencias.																					Personal capacitado	Equipos de TI	\$400	Jefe de ventas	Personal de ventas	Establecer un servicio de postventa efectivo con políticas y procedimientos de seguimiento en Saénz Joyería hasta el año 2027.	Sistema de servicio postventa
La empresa establece procesos estandarizados para generar bases sólidas para sus operaciones.																					Personal capacitado Pasante contratado	Equipos de TI	\$1,800	Gerente operativo	Personal de ventas	Implementar un enfoque de gestión por procesos en Saénz Joyería para el año 2027.	Portafolio de procesos
Para expandirse a nuevos mercados la empresa cuenta con procesos establecidos y el apoyo en canales de venta e-commerce.																					Personal capacitado	Software y Hardware	\$7,800	Jefe de ventas	Pasante contratado	Lograr un reconocimiento de nuestra marca de al menos un 80% en el mercado objetivo ecuatoriano, para el año 2029.	Registros de ventas
La empresa fomenta el crecimiento de los empleados en cuanto a educación empresarial, creando metas e incentivos que fortalezcan el sistema de reconocimiento y recompensa.																					Equipo de capacitación	Equipos de TI conectados a software de capacitación	\$2,752	Gerente operativo	Jefe de ventas	Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa que valore y premie las contribuciones innovadoras de los empleados de Saénz Joyería hasta el año 2028.	Certificados de participación
La empresa implementa un ERP que facilita la venta por canales de e-commerce al tener información precisa en tiempo real.																					Personal capacitado Equipo de implementación	Sistema de información y equipos	\$75,000	Gerente		Desplegar un sistema ERP en Saénz Joyería dentro de los próximos 5 años.	Sistema ERP
Para posicionar como líder en ventas a Saénz Joyería la empresa desarrolla la página web y estrategias digitales.																					Diseñadora y creadora de página web Experto en seguridad cibernética	Dominio de página web y equipos tecnológicos	\$3,000	Jefe de marketing	Jefe de ventas	Establecer a Saénz Joyería como el líder en ventas en línea durante los próximos 5 años.	Página Web

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

3.9. Conclusión

La planificación estratégica a largo plazo para empresas como Sáenz Joyería en Ecuador se vuelve crucial dado el papel fundamental que desempeñan las MIPYMES en el crecimiento económico del país. A través de un proceso metódico que abarca desde la identificación de temas estratégicos hasta la definición de objetivos y la creación de un cuadro de mando integral, se establece un camino claro hacia el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

La falta de enfoque estratégico tradicionalmente presente en varias empresas ecuatorianas, en especial las MIPYMES, puede dificultar el establecimiento de planes a largo plazo. Sin embargo, este capítulo ofrece una solución estructurada y enfocada en abordar estas deficiencias mediante una planificación estratégica para Sáenz Joyería.

La creación de objetivos estratégicos a largo plazo, respaldados por indicadores clave de desempeño, ofrece una hoja de ruta clara y cuantificable para el progreso y el éxito. Para Sáenz Joyería se han propuesto 8 objetivos estratégicos a largo plazo, cada uno acompañado de un indicador.

Finalmente, el cuadro de mando integral y el plan estratégico detallado brindan herramientas prácticas para implementar y monitorear la estrategia en un lapso de 5 años, asegurando un enfoque coherente y adaptable que pueda responder a los desafíos en un entorno empresarial en constante cambio.

CAPÍTULO 4: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A CORTO PLAZO

4.1. Justificación

Con la planificación a corto plazo, la cual se analiza en el siguiente apartado, culmina la planeación estratégica enfocada en Sáenz Joyería. Trabajar dentro del corto plazo permite enfocarse en realizar y tomar acciones dentro de un año, este es fundamental para desarrollar un plan estratégico sostenible y ejecutable.

Realizar de manera adecuada la planificación a corto plazo brinda a las empresas una fuerte definición de líneas de actuación en la parte estratégica y operativa y a su vez facilita la comunicación y la realización de labores. Este apartado necesita la colaboración y participación de todos los involucrados en el proyecto pues al detallar de manera precisa cada aspecto de las estrategias y actividades la empresa logra alcanzarlos de manera adecuada y con mayor facilidad.

La planificación a corto plazo se compone de dos aspectos fundamentales, la creación de objetivos a corto plazo y del plan operativo anual. Estas partes aportan valor para realizar cada actividad o tarea enfocada en alcanzar objetivos más pequeños relacionados con los objetivos y estrategias a largo plazo, permitiendo la adaptación rápida de la empresa frente a diferentes aspectos y entornos de manera ágil. Una de las ventajas más importantes es el enfoque en la evaluación y el ajuste continuo, gracias a un control dentro de períodos relativamente cortos de los avances y resultados obtenidos definiendo así en qué área es necesaria una mejora o adaptación. (Coronel I. , 2018)

4.2. Objetivos a corto plazo

Los objetivos a corto plazo presentan aspiraciones que deben cumplirse en un periodo corto, como su nombre lo indica en un plazo máximo de un año. Se enfoca en puntos o áreas específicas, en los cuales se concentran las fuerzas para alcanzar la tarea de manera veloz.

Se puede decir que los objetivos a corto plazo son divisiones de los objetivos a largo plazo, pues dentro de los estos se encuentran series de acciones que facilitan el alcance de objetivos ambiciosos y extensos, es decir, los objetivos a largo plazo.

Como estrategia para definir los objetivos a corto plazo se plantea inicialmente los de largo plazo y de esta forma se los puede desarrollar adecuadamente. Los objetivos a corto plazo deben

ser tangibles y alcanzables pues de esto depende el éxito, logro y motivación del proyecto. (Laoyan, 2024)

Con cada uno de los objetivos estratégicos mencionados anteriormente se ha planteado uno o más objetivos a corto plazo. Estos tienen un plazo de máximo un año y se detallan a continuación.

Tabla 12

Definición de objetivos a corto plazo

Definición de los objetivos a corto plazo	
Objetivos Estratégicos	Objetivos a corto plazo
Expandir la presencia de Saéñz Joyería hasta el año 2029 en nuevos mercados.	Analizar los posibles mercados en los cuales Saéñz Joyería puede expandirse dentro de los próximos cinco meses.
	Establecer a Saéñz Joyería en el mercado seleccionado en los próximos seis meses.
Incrementar en al menos un 60 % la base de nuestros clientes en los próximos 5 años.	Llevar a cabo una campaña de <i>leads</i> durante el primer trimestre para captar al menos un 10% más de clientes potenciales.
Establecer un servicio de postventa efectivo con políticas y procedimientos de seguimiento en Saéñz Joyería hasta el año 2027.	Recopilar la información de satisfacción de clientes dentro del primer semestre.
	Analizar información de satisfacción de clientes dentro del segundo semestre.
Implementar un enfoque de gestión por procesos en Saéñz Joyería para el año 2027.	Levantar los procesos de Saéñz Joyería en un plazo de ocho meses.
Lograr un reconocimiento de nuestra marca de al menos un 80% en el mercado objetivo ecuatoriano, para el año 2029.	Asociar a Saéñz Joyería estratégicamente con influencers relevantes en el sector de la moda, durante el próximo año.
Implementar un sistema de reconocimiento y recompensa que valore y premie las contribuciones innovadoras de los empleados de Saéñz Joyería hasta el año 2028.	Diseñar el sistema de reconocimiento y recompensa para los empleados de Saéñz Joyería durante los últimos ocho meses del año 2025.
Desplegar un sistema ERP en Saéñz Joyería dentro de los próximos 5 años.	Seleccionar el sistema ERP para Saéñz Joyería en los próximos doce meses.
Establecer a Saéñz Joyería como el líder en ventas en línea durante los próximos 5 años.	Implementar una página web como canal de ventas online para Saéñz Joyería durante el 2025.

Fuente: Elaboración propia

4.3. Matriz para la implementación del plan operativo anual

El plan operativo anual (POA) es la última parte de la planificación estratégica para la empresa. Mediante este se busca el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, y consecutivamente todo el plan estratégico.

Se detalla de manera clara cada objetivo con sus acciones, plazos, responsables y recursos. De este modo sirve también para comunicar el plan tanto a los miembros de la empresa como a los grupos de interés.

En la matriz para la implementación del plan operativo anual se han plasmado los diez objetivos a corto plazo con las características de cada uno y el despliegue del cronograma anual. También se incluyen detalles como los responsables, recursos y presupuestos para cada acción programada.

Tabla 13

Matriz para la implementación del plan operativo anual

MATRIZ PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN OPERATIVO ANUAL																				
ACCIONES O PROGRAMAS	CRONOGRAMA MENSUAL												RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS A CORTO PLAZO	EVIDENCIAS	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	DE PERSONAL	FÍSICOS		PRIMARIO	DE APOYO			
Identificar un mercado potencial.														Gerente	Equipos y sistemas	\$800	Gerente	Gerente operativo	Analizar los posibles mercados en los cuales Sáenz Joyería puede expandirse dentro de los próximos cinco meses.	Investigación de mercado
Participar en ferias y eventos														Jefe de ventas	Estantería y materiales	\$400	Jefe de venta	Personal de ventas	Establecer a Sáenz Joyería en el mercado seleccionado en los próximos seis meses.	Ventas
Enviar publicidad vía email														Equipo de marketing	Bases de datos	\$200	Jefe de marketing	Personal de ventas	Llevar a cabo una campaña de leads durante el primer trimestre para captar al menos un 10% más de clientes potenciales.	Nuevos clientes
Hacer encuestas de <i>feedback</i> .														Personal de ventas	Equipos y sistemas	\$200	Gerente operativo	Personal de ventas	Recopilar la información de satisfacción de clientes dentro del primer semestre.	Encuestas realizadas
Utilizar herramientas de análisis de datos.														Gerente	Equipos y sistemas	\$150	Gerente operativo	Gerente	Analizar información de satisfacción de clientes dentro del segundo semestre.	Base de datos completa
Elaborar un portafolio de procesos.														Pasante	Equipos y sistemas	\$1,100	Gerente operativo	Pasante	Levantar los procesos de Sáenz Joyería en un plazo de ocho meses.	Portafolio de procesos
Realizar campañas con influencers.														Equipo de marketing	Canales publicitarios	\$4,000	Jefe de marketing	Pasante	Asociar a Sáenz Joyería estratégicamente con influencers relevantes en el sector de la moda, durante el próximo año.	Contenido creado
Socializar las resoluciones del sistema de reconocimiento y recompensa.														Jefe de ventas	Sistemas	\$2,500	Gerente	Gerente operativo	Diseñar el sistema de reconocimiento y recompensa para los empleados de Sáenz Joyería durante los últimos ocho meses del año 2025.	Actas de socialización
Investigar softwares dentro del presupuesto.														Gerente	Información y recursos	\$3,000	Gerente	Jefe de ventas	Seleccionar el sistema ERP para Sáenz Joyería en los próximos doce meses.	Selección de software
Contratar una agencia desarrolladora.														Equipo desarrollador externo	Dominio de página web	\$2,000	Jefe de marketing	Experto en seguridad cibernética	Implementar una página web como canal de ventas online para Sáenz Joyería durante el 2025.	Plan piloto

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

4.4. Conclusión

La planificación estratégica para Sáenz Joyería culmina con la planificación a corto plazo. Este enfoque permite a la empresa concentrarse en acciones y decisiones ejecutables en el transcurso de un año, ofreciendo una visión concreta y alcanzable para el progreso continuo.

Los objetivos a corto plazo representan hitos tangibles que contribuyen al logro de los objetivos estratégicos a largo plazo. Estos objetivos son desarrollados a partir de los objetivos más amplios, en este caso se han planteado 10 objetivos estratégicos a corto plazo.

La matriz para la implementación del plan operativo anual proporciona un enfoque sistemático para traducir los objetivos a corto plazo en acciones concretas y medibles. Detalla responsabilidades, recursos y plazos, lo que permite una gestión eficiente y una comunicación clara tanto dentro de la empresa como con las partes interesadas externas.

En resumen, la planificación a corto plazo representa el paso final en la transformación de la estrategia en acción. Al establecer objetivos tangibles y desarrollar un plan operativo detallado, Sáenz Joyería se posiciona para lograr un crecimiento sostenido y alcanzar sus metas estratégicas a largo plazo.

CONCLUSIONES

La planificación estratégica para Sáenz Joyería representa un proceso integral que abarca desde un análisis detallado de su situación inicial hasta la definición de objetivos a largo y culminando con la implementación de un plan operativo anual. Este enfoque sistemático y estructurado proporciona a la empresa una guía clara para alcanzar el éxito y la sostenibilidad en un mercado competitivo.

Desde el análisis situacional inicial, se identifican los desafíos y oportunidades que enfrenta Sáenz Joyería, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias efectivas. La empresa se destaca por su sólida estructura organizativa, su enfoque en la calidad del producto y su visión de expandirse como distribuidora al por mayor.

El direccionamiento estratégico de Sáenz Joyería se fundamenta en valores sólidos, una visión y misión claras, y una estrategia centrada en el cliente y la calidad del producto; esto le permite posicionarse como un referente en el mercado de la joyería a nivel nacional.

La planificación estratégica a largo plazo se vuelve crucial dada la importancia de las MIPYMES en el crecimiento económico de Ecuador. A través de un proceso detallado que abarca desde la identificación de temas estratégicos hasta la definición de objetivos y la creación de un cuadro de mando integral, se establece un camino claro hacia el éxito y la sostenibilidad de la empresa.

El desarrollo de 8 objetivos estratégicos a largo plazo respaldados por indicadores clave de desempeño ofrece una hoja de ruta clara y cuantificable para el progreso y el éxito. El cuadro de mando integral y el plan estratégico detallado brindan herramientas prácticas para implementar y monitorear la estrategia en un lapso de 5 años, asegurando un enfoque coherente y adaptable que pueda responder a los desafíos en un entorno empresarial en constante cambio.

Para asegurar el cumplimiento de la planificación a largo plazo, se lleva a cabo una planificación a corto plazo. Esta consiste en un Plan Operativo Anual con 10 objetivos.

La planificación estratégica para Sáenz Joyería se basa en un análisis exhaustivo, valores sólidos y una visión clara del futuro. A través de un enfoque sistemático y estructurado, la empresa

está bien posicionada para lograr sus metas a corto y largo plazo, consolidando su posición como líder en el mercado de la joyería en Ecuador.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a Sáenz Joyería la implementación del Plan Estratégico elaborado en este proyecto, el cual proporciona una estructura sólida como guía para la empresa. Siguiendo el plan planteado, se puede alcanzar la meta y objetivos desarrollados a lo largo del proyecto. Trabajar en base a lo expuesto puede significar un gran avance para la empresa, pues logra resolver la problemática que esta presenta. El Plan Estratégico genera mejoras dentro de las falencias existentes en las prácticas operativas que maneja la empresa.

Conociendo que Sáenz Joyería se encuentra dentro del grupo de MIPYMES y no ha desarrollado previamente su planificación estratégica, la implementación de esta será un reto. Para ello se recomienda la difusión previa a todos quienes forman parte de la empresa. La comunicación y socialización de esta es clave para alcanzar una exitosa implementación, puesto que todos los miembros de la empresa forman parte de este plan, y a su vez su colaboración y compromiso genera un beneficio global.

La empresa no cuenta con la cantidad de personal adecuado para realizar operaciones necesarias que apoyen al cumplimiento del plan estratégico, se recomienda la integración de nuevo personal al grupo de trabajo.

Además, se recomienda la constante evaluación de métricas para valorar el rendimiento de las propuestas del Plan Estratégico y, de este modo, asegurar su éxito a largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguilera , A., & Riascos, S. (2009, Junio). Direccionamiento estratégico apoyado en las TIC. *Universidad ICESI Estudios Gerenciales*, 25(11), 127-143. From <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v25n111/v25n111a07.pdf>
- Bojórquez, M., & Pérez , A. (2022). La planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*(81). From <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>
- Calle, J. (2017). *Elaboración de un modelo de cuadro de mando integral con énfasis en indicadores claves de desempeño para una empresa distribuidora de productos de consumo masivo en la Ciudad de Cuenca*. Cuenca. From <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/7072/1/13018.pdf>
- Coronel , I. (2018). *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral*. Cuenca: Universidad del Azuay.
- Coronel, I. (2018). La planificación a corto plazo. In I. R. Coronel, *Modelo de gestión estratégica para PYME con cuadro de mando integral* (pp. 123-128). Cuenca: Casa editora Universidad del Azuay.
- Erazo , M. A., & Valencia , G. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 3(8). From <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5833399>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard*.
- Laoyan, S. (2024, febrero 3). *Asana*. From <https://asana.com/es/resources/short-term-goals>
- Morris, J. (2019). *Strategic Management*. Oregon State University.
- Servicio Ecuatoriano de normalización. (2024). *Servicio Ecuatoriano de normalización*. From <https://www.normalizacion.gob.ec/mipymes-y-organizaciones-de-economia-popular-y-solidaria-son-una-pieza-clave-para-la-economia-del-pais/#:~:text=El%20Ecuador%2C%20seg%C3%BAn%20datos%20del,del%20total%20e%20empresas%20registradas>
- Welch, J., & Welch, S. (2006). *Winning*. Harper Collins.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario análisis situacional inicial

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL	
Mercado	
<p>1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?</p> <p>2 segmentos de mercado al por mayor y por menor</p> <p>a. Por mayor: Dueños de joyerías y comerciantes de joyas (recorredores) Pertencientes a ciudades Cuenca, Quito, Chordeleg, Loja, Riobamba, Machala, Ambato, Guayaquil, Puyo, Napo. En su mayoría mujeres y hombres en su minoría entre 30 a 60 años. Clase media en su mayoría y también media alta.</p> <p>b. Por menor: No definido tipo de persona. Cuenca, Guayaquil, Quito, Loja, Machala. Mayoría son mujeres entre 25 a 70 años Clase media (centro), media alta (mall)</p>	
<p>2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?</p> <p>Fábricas de joyas de acero y plata en China, Tailandia, Italia.</p>	
<p>3. ¿Quiénes son nuestros competidores?</p> <p>a. Por mayor: Importadores de joyas dentro y fuera de la ciudad. b. Por menor: Joyerías dentro del Azuay y páginas en redes sociales que vendan productos similares.</p>	
<p>4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?</p> <p>a. Por mayor: el servicio es personalizado y se da solo por citas, este se considera que es bueno pues los clientes están en instalaciones cómodas y seguras. Sobre los productos estos se consideran de alta rotación, pues son novedosos y de buena calidad.</p>	

<p>b. Por menor: el servicio es bueno, este podría mejorar. Sobre los productos estos se consideran de alta rotación, pues son novedosos, de buena calidad y la variedad de joyas.</p>
<p>5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?</p> <p>No existen indicadores, sin embargo, al ser importadores directos ofrece al cliente seguridad en devolución, en calidad y precio. A su vez ha incrementado la cantidad de ventas durante los últimos años lo cual indica que la participación en el mercado está activa.</p>
<p>Personal</p>
<p>6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?</p> <p>Sí, son capacitadas en sus posiciones de trabajo antes de empezar por medio verbal y de ejemplo.</p>
<p>7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?</p> <p>Sí, todos los productos que se venden tanto al por mayor como al por menor se encuentran en regla bajo la norma legal de importación, facturación y venta. De la misma manera todo el personal que forma parte de Sáenz Joyería se encuentra afiliado y gana lo justo con respecto a la ley.</p>
<p>8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?</p> <p>El personal se siente a gusto trabajando en la organización, la mayor parte del periodo de trabajo tienen actividades que cumplir sin embargo existen temporadas de mayor trabajo, en las cuales ellas son remuneradas de manera adecuada, es un ambiente de trabajo profesional en el que se maneja la carga laboral adecuadamente en conjunto de la comunicación siempre se está presto por parte de los jefes para escuchar y entender sus necesidades.</p>
<p>9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?</p> <p>No existen planes de incentivos para todo el personal, sin embargo, a la persona con más años y conocimiento recibe un extra mensual. También el personal del centro comercial (por menor) recibe dinero extra para el transporte.</p>

10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?

Dando el ejemplo desde los jefes tanto en responsabilidad, honestidad, cantidad de trabajo, sin diferenciaciones. No presenta capacitaciones, ni reuniones planificadas, sin embargo, siempre se comunica el porqué de las actividades y decisiones que involucra al personal de la empresa, también se escuchan sugerencias y se toma acciones en ellas. Este último año se ha promovido la socialización por medio de una reunión de navidad.

Productos / Servicios

11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?

Tanto al por mayor como al por menor, los productos de alta rotación son variados entre joyas de acero y de plata, esto depende de la zona geográfica puesto que el material va a actuar diferente en la sierra o en la costa.

12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?

El abastecimiento de productos es constante durante el año, en cada importación existen siempre productos nuevos tanto de plata como de acero.

13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?

En cada importación existen nuevos productos basándose en la tendencia de la demanda en países europeos que nos dan más detalle de la moda en algunos meses.

14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?

- a. Por mayor: El servicio es un diferenciador pues los clientes son visitados dependiendo de la ciudad con muestrarios que facilitan la venta y con sugerencias de tendencias y moda. El producto no viene en empaques se entrega tal cual.
- b. Por menor: El espacio físico de los puntos de venta es cómodo y adecuado para la visualización de los productos, el producto es empaquetado en cajas o fundas al gusto del cliente. Un valor agregado que ofrece Sáenz Joyería es la limpieza y arreglo gratis de nuestros productos en un tiempo adecuado.

15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

No se miden, solo se intuye que son adecuados en base a reclamos y devoluciones de defectuosos, demoras en entregas, pérdida de clientes.

Precios o retribuciones

16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?

Es un proceso el cual lo realiza una sola persona gracias a su know how, este se da revisando costo de producto, gastos de transporte e importación, aduanas, impuestos, gastos fijos, y a su vez mediante la comparación de precios en el mercado con la competencia.

17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?

- a. Por mayor: Se otorga crédito
- b. Por menor: Posibilidad de descuento, tarjeta de crédito, transferencias bancarias.

18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?

Solamente se observa el precio que la competencia tiene en venta ya sea por vitrina en establecimientos físicos como en redes sociales. También al tener la posibilidad de un b2b con el cliente podemos identificar que otros proveedores ofrecen precios diferentes que pueden ser más bajos o más altos a comparación de Sáenz Joyería.

19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?

El precio de venta es totalmente competitivo y en la mayoría de los artículos se rompe precios de la competencia tanto al por mayor como al por menor.

20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?

- a. Por mayor: los clientes están satisfechos con la mayoría de los precios pues ellos pueden distribuirlos y no se preocupan del precio de venta en los puntos de venta de Sáenz Joyería.

b. Por menor: No se recibe quejas de los precios, suele existir la posibilidad de descuentos.

Instalaciones y recursos

21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?

a. Por mayor: La venta al por mayor se da en una habitación de bodega, visitas a cada cliente o en una oficina fuera de la ciudad. Estas opciones se dan en base a las necesidades del cliente de forma adecuada. En la oficina cerca de bodega necesitaría remodelación para el agrado visual del cliente, sin embargo, es cómoda y espaciosa.

b. Por menor: Existen dos puntos de venta física el mall del río es nuevo, presenta luz, vitrinas y decoración adecuada a diferencia del centro que es antiguo, sin embargo, son cómodos.

22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?

Cuenta con sistemas de facturación, computadoras, celulares, base de datos de inventarios.

23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el ambiente?

No se tiene procesos ni métodos que ayuden al medio ambiente. Es evidente que existe daño ambiental con el desecho de fundas plásticas pues cada artículo se empaqueta en una al igual que el conjunto de estas, algunas pueden ser reutilizadas, pero otras no y solo se desechan.

24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?

No se gestiona, este se adquiere por vivencias y tiempo largo de aprendizaje. No está estructurado ni en proceso ni métodos.

25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?

Si es una necesidad urgente que involucra venta o manejo de recursos sí sin embargo decoración y muebles no.

Economía y finanzas o rendimiento

26. **¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?**

Según las necesidades de inversión se tiene un colchón en el banco y también se puede optar por préstamos bancarios.

27. **¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?**

La naturaleza del capital es privada.

28. **¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?**

Podríamos tener riesgos de:

- crédito: que nuestros clientes no paguen ya que el 90% de las ventas son a crédito.
- operativo: que tengamos problemas con las importaciones.

29. **¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?**

Hacemos evaluaciones mensuales de las ventas y la rentabilidad de las mismas. Se revisan balances de cuentas para verificar ingresos, gastos y posibles errores o cobros indebidos.

30. **¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?**

La tendencia de la rentabilidad en esta época difícil que vive la economía ecuatoriana y mundial es a mantenerse igual que años anteriores o tal vez tener un leve incremento gracias a nuevas políticas de marketing en redes sociales que hemos implementado.

Información y comunicación

31. **¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?**

Hablar directamente con el cliente, empleados, conocer tendencias de moda.

32. **¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?**

No lo hacen

<p>33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?</p> <p>No cumplen es todo informal.</p>
<p>34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?</p> <p>Presenta extensos datos, pero en su mayor parte de tiempo no son usados para análisis.</p>
<p>35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?</p> <p>Buena puesto que al existir pocos trabajadores el mensaje es directo, sin embargo, puede prestarse a equivocaciones.</p>
<p>Toma de decisiones</p>
<p>36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?</p> <p>No hay un proceso estructurado.</p>
<p>37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?</p> <p>Es un trabajo en conjunto de los propietarios puesto que uno se encarga de logística, ventas, compras y por otra parte el otro propietario de inventario, abastecimiento, importaciones, etc. Ambos analizan la situación de la empresa para tomar decisiones.</p>
<p>38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?</p> <p>En compras de mercaderías se ve el flujo de ventas y rotación de producto, si existe nuevamente liquidez, se ve riesgo país.</p>
<p>39. ¿Cómo influye la información con que contamos en las decisiones que tomamos?</p> <p>La información es muy informal, esta se revisa en facturas (ventas), dinero disponible para nuevas adquisiciones, la información en el sistema no se usa sino se da más la toma de decisiones al preguntar a empleados, al estar cerca de los clientes y por experiencia.</p>
<p>40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?</p>

<p>El personal comunica la rotación de los productos ya sea alta o baja, da sugerencias de ubicación y muestras de productos.</p>
<p>Contingencias</p>
<p>41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?</p> <p>Buscar otra persona desde el inicio No hay plan de contingencia para recursos, recursos de información están respaldados.</p>
<p>42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?</p> <p>No hay plan porque no están definidos procesos.</p>
<p>43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?</p> <p>Si no llegan los productos se puede adquirir a otros importadores con ganancias menores, pero no pérdidas. Si existen pérdidas en transporte la carga está asegurada Si existen defectos de fábrica en grandes cantidades no hay plan solo reclamos, pero sin saber si hay reembolso Si se pierden proveedores buscar otros en la china si no es esta accesible el país vía online</p>
<p>44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?</p> <p>Ese plan no se tiene escrito, pero se vendería precio de costo o lo más bajo posible para evitar la menor pérdida de capital invertido</p>
<p>45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macroentorno y stakeholders?</p> <p>No hay plan.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

Anexo 2: Estrategias de Valor

ESTRATEGIAS DE VALOR		
Estrategias FO	F1O1	Mediante capacitaciones en educación empresarial el personal puede mejorar las relaciones de confianza con el cliente.
	F1O2	Gracias a la trayectoria de Sáenz Joyería en el mercado la empresa cuenta con bases fuertes para fortalecer la identidad de marca en medios tradicionales y digitales.
	F1O3	Mediante la confianza que genera la empresa, esta puede intervenir dentro de mercados desconocidos con la finalidad de aumentar las ventas.
	F1O4	A través de la venta por canales e-commerce la empresa puede conocer a profundidad el nuevo mercado por lo cual se genera oportunidades de mejora y fortalecimiento de confianza con sus clientes actuales.
	F1O5	Gracias a la implementación de estrategias de marketing digital efectivas y la confianza que existe en el mercado actual, la empresa Sáenz Joyería puede abordar mercados desconocidos de manera más certera.
	F1O6	Sáenz Joyería proporciona una página web robusta aumentando la credibilidad para potenciales y actuales clientes.
	F1O7	Para fortalecer la confianza en el cliente Sáenz Joyería puede implementar un servicio postventa robusto.
	F2O1	Gracias a la educación del personal, se puede desarrollar y manejar de manera adecuada la base de datos de clientes.
	F2O2	La empresa busca fortalecer la identidad de marca en medios digitales mediante las relaciones con los clientes presentes en la base de datos existente, como la que puede ser desarrollada.
	F2O3	Sáenz Joyería puede acercarse a mercados desconocidos con mayor facilidad pues al contar con una base de datos conoce a sus clientes actuales.
	F2O4	La empresa mediante la recolección y el adecuado trato de los datos de clientes puede generar mayor rentabilidad empleando medios digitales como el e-commerce.
	F2O5	Al conocer y desarrollar perfiles adecuados del cliente es posible el desarrollo de estrategias de marketing digital efectivas.
	F2O6	Sáenz Joyería puede desarrollar una página web robusta por la sólida información con la que cuenta la empresa.
	F2O7	A través de la implementación adecuada de la base de datos se puede brindar seguimiento correcto post venta a los clientes.
	F3O1	La empresa capacita al personal para poder solventar y brindar una respuesta adecuada frente cualquier inconveniente que presente el cliente.
	F3O2	La empresa busca impulsar la cercanía con el cliente como parte de su identidad.

	F3O3	La empresa presenta alta capacidad de respuesta a sus clientes, lo cual permite acercarse a mercados desconocidos.
	F3O4	Mediante los canales e-commerce la empresa puede brindar un pronto asesoramiento y respuesta a los clientes.
	F3O5	Gracias al acercamiento con el cliente al asesorar y responder inquietudes, se pueden desarrollar estrategias de marketing efectivas.
	F3O6	Mediante la correcta documentación de sugerencias y opiniones de los clientes, se puede desarrollar adecuadamente una página web robusta.
	F3O7	La empresa busca implementar un servicio post venta eficaz que resuelva los problemas que presente el consumidor.
Estrategias FA	F1A1	La empresa contrata y trabaja de la mano con un especialista en seguridad web lo cual disminuye los riesgos de fuga de información que puede afectar al futuro de la empresa para no comprometer la confianza generada a lo largo de su trayectoria.
	F1A2	Sáenz Joyería fomenta la confianza de los clientes mediante la inversión en programas especializados de venta.
	F1A3	La confianza que ha generado Sáenz Joyería a sus clientes es un apoyo en momentos de incertidumbre política.
	F2A1	La empresa puede implementar un sistema de seguridad y privacidad de datos que proteja la información de los clientes.
	F2A2	Para demostrar al cliente que sus datos están protegidos, se puede mostrar mensajes de encriptación y señales del software activo dentro de la página web.
	F2A3	Al disponer de una amplia base de datos de clientes y proveedores disminuye el riesgo de problemas en el mercado.
	F3A1	La empresa protege la información para evitar inconvenientes con el cliente.
	F3A2	Sáenz Joyería brinda seguridad y confianza al cliente mediante su adecuado asesoramiento y respuesta.
	F3A3	Sáenz Joyería puede resolver los inconvenientes del cliente al brindar asesoramiento y guía.
Estrategias DO	D1O1	Mediante capacitaciones a los trabajadores se busca el desarrollo e implementación de actividades estandarizadas.
	D1O2	La empresa busca mediante el establecimiento de procesos y capacitaciones el fortalecimiento de la identidad de marca.
	D1O3	Sáenz Joyería fomenta la estandarización de procesos con el fin de formar bases sólidas que ayuden a acercarse a nuevos mercados.
	D1O4	La empresa establece procesos estandarizados para la venta por canales de e-commerce, capacita a sus trabajadores en esto.
	D1O5	La empresa puede implementar procesos estandarizados para el marketing digital.
	D1O6	Para la implementación de una página web, la empresa levanta y estandariza todos sus procesos, de este modo forma bases sólidas para nuevos sistemas.

D1O7	La empresa establece procesos estandarizados para generar confianza en sus clientes, sosteniendo procesos de post venta estables y sólidos.
D2O1	La empresa capacita a trabajadores mediante la aplicación de objetivos concretos que generen valor al cliente.
D2O2	Al establecer objetivos concretos se genera valor al cliente y consecutivamente se fortalece la identidad de la marca.
D2O3	Mediante el establecimiento y aplicación de objetivos concretos la empresa puede acercarse con mayor facilidad a mercados desconocidos.
D2O4	Para expandirse a nuevos canales de ventas como es el e-commerce, la empresa establece métricas en cuanto a ventas, visualización, etc.
D2O5	Al generar estrategias de marketing digital efectivas la empresa genera valor para el cliente.
D2O6	La empresa establece objetivos claros para el desarrollo de la página web que genere valor para el cliente.
D2O7	Para generar valor para el cliente, se considera como objetivo fundamental la excelencia dentro del servicio post venta.
D3O1	La empresa capacita y educa al personal en cuanto fidelización del cliente.
D3O2	Para el fortalecimiento de marca la empresa potencia la excelencia de los servicios al cliente.
D3O3	El crecimiento de ventas se puede generar gracias a la fidelización del cliente, lo cual facilita el acercamiento a mercados desconocidos.
D3O4	A través de los canales e-commerce la empresa puede fidelizar al cliente y a su vez aumentar las ventas.
D3O5	Mediante estrategias de marketing digital efectivas se puede promover los programas de fidelización al cliente.
D3O6	Mediante los beneficios que brinda una página web se busca la fidelización del cliente.
D3O7	La excelencia en el servicio post venta representa un mecanismo de fidelización del cliente.
D4O1	Mediante la educación empresarial y la capacitación del personal la empresa busca realizar la implementación de un sistema ERP para brindar soporte a la página web.
D4O2	La empresa implementa un sistema ERP para soporte de la página web, de este modo puede fortalecer su identidad en medios digitales.
D4O3	Mediante la implementación de un ERP la joyería puede crear perfiles de clientes y dirigir estrategias específicas para ampliar el mercado.
D4O4	La empresa implementa un ERP que facilita la venta por canales de e-commerce al tener información precisa en tiempo real.
D4O5	Mediante la información recolectada dentro de un ERP se pueden brindar estrategias de marketing digital efectivas.

	D4O6	El sistema ERP se convierte en respaldo que asegure la robustez de la página web en cuanto a contenido y funcionalidad.
	D4O7	Mediante un sistema ERP que soporte la página web dan un soporte a los clientes para asegurar satisfacción mediante un correcto servicio post venta.
Estrategias DA	D1A1	La empresa disminuye riesgos de ataque cibernéticos y fuga de información a pesar de no tener procesos estandarizados.
	D1A2	Comunicamos las fortalezas de un personal capacitado de forma verbal en el manejo de las actividades e información reduciendo la desconfianza de los clientes.
	D1A3	Sáenz Joyería busca el desarrollo de un plan de gestión el cual disminuye el riesgo eventual de cambio en la política.
	D2A1	Mediante el establecimiento de objetivos que fortalezcan la seguridad, se disminuye el ataque cibernético y posibles afecciones a futuro.
	D2A2	Mediante la percepción de objetivos concretos aumenta la confianza de los clientes.
	D2A3	La empresa establece objetivos claros con el fin de generar valor agregado al cliente.
	D3A1	Con el manejo adecuado del sistema de protección de información con la finalidad de generar confianza y retener al cliente.
	D3A2	Para fidelizar al cliente se promueve la confianza en la seguridad y privacidad de la información al momento de la compra.
	D3A3	Sáenz Joyería busca satisfacer los requerimientos cambiantes de los clientes al facilitar y brindar capacitaciones al personal de la empresa.
	D4A1	La empresa desarrolla la página web a medida de una implementación de ERP que presenta medidas de seguridad cibernética, evitando ataques cibernéticos y fuga de información.
	D4A2	Mantener un sistema ERP cifrado y asegurado brinda tranquilidad y seguridad a los clientes.
	D4A3	Sáenz Joyería busca alternativas de sistemas de recursos empresariales de costo asequible para la empresa.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)

Anexo 3: Objetivos estratégicos

DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS			
Asuntos estratégicos	Estrategia de valor		Objetivos estratégicos
F1. La empresa ha cultivado la confianza de sus clientes.	F1O1	Mediante capacitaciones en educación empresarial el personal puede mejorar las relaciones de confianza con el cliente.	Expandir la presencia de Sáenz Joyería hasta el año 2029 en nuevos mercados.
	F1O2	Gracias a la trayectoria de Sáenz Joyería en el mercado la empresa cuenta con bases fuertes para fortalecer la identidad de marca en medios tradicionales y digitales.	
	F1O3	Mediante la confianza que genera la empresa, esta puede intervenir dentro de mercados desconocidos con la finalidad de aumentar las ventas.	
	F1O4	A través de la venta por canales e-commerce la empresa puede conocer a profundidad el nuevo mercado por lo cual se genera oportunidades de mejora y fortalecimiento de confianza con sus clientes actuales.	
	F1O5	Gracias a la implementación de estrategias de marketing digital efectivas y la confianza que existe en el mercado actual, la empresa Sáenz Joyería puede abordar mercados desconocidos de manera más certera.	
	F1O6	Sáenz Joyería proporciona una página web robusta aumentando la credibilidad para potenciales y actuales clientes.	
	F1O7	Para fortalecer la confianza en el cliente Sáenz Joyería puede implementar un servicio postventa robusto.	
	F1A1	La empresa contrata y trabaja de la mano con un especialista en seguridad web lo cual disminuye los riesgos de fuga de información que puede afectar al futuro de la empresa para no comprometer la confianza generada a lo largo de su trayectoria.	
	F1A2	Sáenz Joyería fomenta la confianza de los clientes mediante la inversión en programas especializados de venta.	
F2. La gerencia dispone de una extensa base de datos de clientes para la toma de decisiones.	F2O1	Gracias a la educación del personal, se puede desarrollar y manejar de manera adecuada la base de datos de clientes.	Incrementar en al menos un 60 % la base de nuestros clientes en los próximos 5 años.
	F2O2	La empresa busca fortalecer la identidad de marca en medios digitales mediante las relaciones con los clientes presentes en la	

		base de datos existente, como la que puede ser desarrollada.	
	F2O3	Sáenz Joyería puede acercarse a mercados desconocidos con mayor facilidad pues al contar con una base de datos conoce a sus clientes actuales.	
	F2O4	La empresa mediante la recolección y el adecuado trato de los datos de clientes puede generar mayor rentabilidad empleando medios digitales como el e-commerce.	
	F2O5	Al conocer y desarrollar perfiles adecuados del cliente es posible el desarrollo de estrategias de marketing digital efectivas.	
	F2O6	Sáenz Joyería puede desarrollar una página web robusta por la sólida información con la que cuenta la empresa.	
	F2O7	A través de la implementación adecuada de la base de datos se puede brindar seguimiento correcto post venta a los clientes.	
	F2A1	La empresa puede implementar un sistema de seguridad y privacidad de datos que proteja la información de los clientes.	
	F2A2	Para demostrar al cliente que sus datos están protegidos, se puede mostrar mensajes de encriptación y señales del software activo dentro de la página web.	
F3. La capacidad de la empresa para ofrecer asesoramiento y orientación personalizada a sus clientes.	F3O1	La empresa capacita al personal para poder solventar y brindar una respuesta adecuada frente cualquier inconveniente que presente el cliente.	Establecer un servicio de postventa efectivo con políticas y procedimientos de seguimiento en Sáenz Joyería hasta el año 2027.
	F3O2	La empresa busca impulsar la cercanía con el cliente como parte de su identidad.	
	F3O3	La empresa presenta alta capacidad de respuesta a sus clientes, lo cual permite acercarse a mercados desconocidos.	
	F3O4	Mediante los canales e-commerce la empresa puede brindar un pronto asesoramiento y respuesta a los clientes.	
	F3O5	Gracias al acercamiento con el cliente al asesorar y responder inquietudes, se pueden desarrollar estrategias de marketing efectivas.	
	F3O6	Mediante la correcta documentación de sugerencias y opiniones de los clientes, se puede desarrollar adecuadamente una página web robusta.	

	F3O7	La empresa busca implementar un servicio post venta eficaz que resuelva los problemas que presente el consumidor.	
	F3A1	La empresa protege la información para evitar inconvenientes con el cliente.	
	F3A2	Sáenz Joyería brinda seguridad y confianza al cliente mediante su adecuado asesoramiento y respuesta.	
D1. La empresa no tiene procesos estandarizados ni establecidos.	D1O1	Mediante capacitaciones a los trabajadores se busca el desarrollo e implementación de actividades estandarizadas.	Implementar un enfoque de gestión por procesos en Sáenz Joyería para el año 2027.
	D1O2	La empresa busca mediante el establecimiento de procesos y capacitaciones el fortalecimiento de la identidad de marca.	
	D1O3	Sáenz Joyería fomenta la estandarización de procesos con el fin de formar bases sólidas que ayuden a acercarse a nuevos mercados.	
	D1O4	La empresa establece procesos estandarizados para la venta por canales de e-commerce, capacita a sus trabajadores en esto.	
	D1O5	La empresa puede implementar procesos estandarizados para el marketing digital.	
	D1O6	Para la implementación de una página web, la empresa levanta y estandariza todos sus procesos, de este modo forma bases sólidas para nuevos sistemas.	
	D1O7	La empresa establece procesos estandarizados para generar confianza en sus clientes, sosteniendo procesos de post venta estables y sólidos.	
	D1A1	La empresa disminuye riesgos de ataque cibernéticos y fuga de información a pesar de no tener procesos estandarizados.	
	D1A2	Comunicamos las fortalezas de un personal capacitado de forma verbal en el manejo de las actividades e información reduciendo la desconfianza de los clientes.	
D2. La empresa no define objetivos específicos para crear valor para el cliente.	D2O1	La empresa capacita a trabajadores mediante la aplicación de objetivos concretos que generen valor al cliente.	Lograr un reconocimiento de nuestra marca de al menos un 80% en el mercado objetivo ecuatoriano, para el año 2029.
	D2O2	Al establecer objetivos concretos se genera valor al cliente y consecutivamente se fortalece la identidad de la marca.	
	D2O3	Mediante el establecimiento y aplicación de objetivos concretos la empresa puede acercarse con mayor facilidad a mercados desconocidos.	

D3. La empresa carece de una estructura diseñada para fidelizar al cliente.	D2O4	Para expandirse a nuevos canales de ventas como es el e-commerce, la empresa establece métricas en cuanto a ventas, visualización, etc.	
	D2O5	Al generar estrategias de marketing digital efectivas la empresa genera valor para el cliente.	
	D2O6	La empresa establece objetivos claros para el desarrollo de la página web que genere valor para el cliente.	
	D2O7	Para generar valor para el cliente, se considera como objetivo fundamental la excelencia dentro del servicio post venta.	
	D2A1	Mediante el establecimiento de objetivos que fortalezcan la seguridad, se disminuye el ataque cibernético y posibles afecciones a futuro.	
	D2A2	Mediante la percepción de objetivos concretos aumenta la confianza de los clientes.	
	D3O1	La empresa capacita y educa al personal en cuanto fidelización del cliente.	
	D3O2	Para el fortalecimiento de marca la empresa potencia la excelencia de los servicios al cliente.	
	D3O3	El crecimiento de ventas se puede generar gracias a la fidelización del cliente, lo cual facilita el acercamiento a mercados desconocidos.	
	D3O4	A través de los canales e-commerce la empresa puede fidelizar al cliente y a su vez aumentar las ventas.	
	D3O5	Mediante estrategias de marketing digital efectivas se puede promover los programas de fidelización al cliente.	
	D3O6	Mediante los beneficios que brinda una página web se busca la fidelización del cliente.	
	D3O7	La excelencia en el servicio post venta representa un mecanismo de fidelización del cliente.	
	D3A1	Con el manejo adecuado del sistema de protección de información con la finalidad de generar confianza y retener al cliente.	
D3A2	Para fidelizar al cliente se promueve la confianza en la seguridad y privacidad de la información al momento de la compra.		

D4. Sáenz Joyería no dispone de un sistema ERP.	D4O1	Mediante la educación empresarial y la capacitación del personal la empresa busca realizar la implementación de un sistema ERP para brindar soporte a la página web.	Desplegar un sistema ERP en Sáenz Joyería dentro de los próximos 5 años.
	D4O2	La empresa implementa un sistema ERP para soporte de la página web, de este modo puede fortalecer su identidad en medios digitales.	
	D4O3	Mediante la implementación de un ERP la joyería puede crear perfiles de clientes y dirigir estrategias específicas para ampliar el mercado.	
	D4O4	La empresa implementa un ERP que facilita la venta por canales de e-commerce al tener información precisa en tiempo real.	
	D4O5	Mediante la información recolectada dentro de un ERP se pueden brindar estrategias de marketing digital efectivas.	Establecer a Sáenz Joyería como el líder en ventas en línea durante los próximos 5 años.
	D4O6	El sistema ERP se convierte en respaldo que asegure la robustez de la página web en cuanto a contenido y funcionalidad.	
	D4O7	Mediante un sistema ERP que soporte la página web dan un soporte a los clientes para asegurar satisfacción mediante un correcto servicio post venta.	
	D4A1	La empresa desarrolla la página web a medida de una implementación de ERP que presenta medidas de seguridad cibernética, evitando ataques cibernéticos y fuga de información.	
	D4A2	Mantener un sistema ERP cifrado y asegurado brinda tranquilidad y seguridad a los clientes.	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Iván Coronel (2018)