

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

**MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**



**Formulación de un Plan Estratégico para la empresa C&A
Fabricación y exportación de joyas en Filigrana en la provincia
del Azuay para el 2021**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Cordero Cárdenas, Santiago Fernando
Bach. Abril Román, Edgar Fernando

Docente Guía:

MBA. Leo Rossi, Ernesto Alessandro

TACNA – PERU

2022

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones
contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los)
autor (es)”

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	- 3 -
ÍNDICE DE TABLAS.....	- 7 -
ÍNDICE DE FIGURAS	- 8 -
ÍNDICE DE ANEXOS	- 9 -
RESUMEN.....	- 10 -
ABSTRACT	- 13 -
INTRODUCCIÓN.....	- 16 -
CAPITULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	- 18 -
1.1. Título del tema.....	- 18 -
1.2. Planteamiento del problema.....	- 18 -
1.3. Objetivos de la investigación (general y específicos)	- 20 -
1.3.1. Objetivo General	- 20 -
1.3.2. Objetivos Específicos	- 20 -
1.4. Justificación.....	- 20 -
1.5. Metodología.....	- 23 -
1.5.1. Tipo de Investigación	- 23 -
1.5.2. Enfoque.....	- 23 -
1.5.3. Alcance.....	- 24 -
1.5.4. Diseño.....	- 25 -
1.5.5. Investigación de campo.....	- 25 -
	- 3 -

CAPITULO II MARCO TEÓRICO	- 27 -
2.1. Conceptualización de variables.....	- 27 -
2.1.1 Producto.....	- 27 -
2.1.2 Potencial que tiene el producto en el mercado	- 27 -
2.1.3 Requisitos para la certificación.....	- 28 -
2.1.4 Antecedente del Comercio en el Ecuador	- 29 -
2.1.5 Plan Nacional	- 29 -
2.1.6 Política de Comercio Internacional.....	- 30 -
2.1.7 Comercio Exterior.....	- 30 -
2.1.8 Composición de las Exportaciones	- 31 -
2.1.9 Ventajas del comercio	- 32 -
2.1.10 Acuerdos internacionales	- 32 -
2.1.11 Medidas Arancelarias.....	- 35 -
2.1.12 Balanza Comercial	- 36 -
2.1.13 Marketing	- 37 -
2.2 Importancia de las Variables.....	- 38 -
2.3 Análisis Comparativo	- 39 -
2.4 Análisis Crítico	- 40 -
CAPITULO III MARCO REFERENCIAL	- 41 -
3.1. Reseña histórica.....	- 41 -
3.2. Filosofía organizacional.....	- 41 -
3.2.1. Políticas de la empresa	- 41 -

3.2.2.	Misión.....	- 42 -
3.2.3.	Visión	- 42 -
3.3.	Diseño organizacional	- 42 -
3.4.	Productos y/o servicios.....	- 43 -
3.5	Diagnostico organizacional.....	- 46 -
CAPÍTULO IV RESULTADOS		- 49 -
4.1	Descripción del Plan Estratégico	- 49 -
4.2	Diagnóstico de la situación actual	- 49 -
4.2.1	Análisis Externo	- 50 -
4.2.2	Análisis Porter	- 57 -
4.2.3	Análisis Interno.....	- 61 -
4.3	Propósito de la empresa.....	- 79 -
4.3.1	Rediseño de la Misión.....	- 79 -
4.3.2	Rediseño de la Visión.....	- 80 -
4.3.3	Rediseño de la Objetivos de la empresa.....	- 80 -
4.3.4	Rediseño de los Valores de la empresa.....	- 81 -
4.4	Diseño de la propuesta.....	- 82 -
4.4.1	Estructura de procesos	- 82 -
4.4.2	Habilidades	- 83 -
4.4.3	Estrategias	- 100 -
4.5	Plan de acción	- 105 -
4.5.1	Establecimiento de presupuesto	- 112 -

4.6	Logística del Comercio Exterior.....	- 114 -
4.6.1	Negociaciones Internacionales.....	- 114 -
4.6.2	Ficha Técnica del Producto.....	- 116 -
4.6.3	Exportación.....	- 116 -
4.6.4	Registro de Exportador.....	- 116 -
4.6.5	Proceso de Exportación.....	- 117 -
4.6.6	Notificaciones.....	- 118 -
4.6.7	Costos de Exportación.....	- 119 -
CAPÍTULO V.....		- 120 -
5.	SUGERENCIAS.....	- 120 -
5.1	Conclusiones.....	- 120 -
5.2	Recomendaciones.....	- 121 -
5.3	Bibliografía.....	- 122 -
ANEXOS.....		- 125 -
Formato de la encuesta.....		- 125 -
Fotografías de la empresa C&A.....		- 127 -

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estrategia empresarial.....	- 71 -
Tabla2 Relación de los procesos.....	- 72 -
Tabla15 El plan estratégico cumple con los objetivos empresariales.....	- 73 -
Tabla4 Ventajas de un plan estratégico	- 74 -
Tabla5 Estrategias de comercialización y marketing.....	- 75 -
Tabla6 Acorde estructura organizacional	- 76 -
Tabla7 Comunicación interna	- 77 -
Tabla 8 Matriz MEFE de la empresa C&A.....	- 86 -
Tabla 9 Matriz MEFI de la empresa C&A.....	- 88 -
Tabla10 FODA de la empresa C&A.....	- 93 -
Tabla11 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA C&A	- 101 -
Tabla12 PLAN DE ACCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA C&A.....	- 105 -
Tabla13 PRESUPUESTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA C&A.....	- 112 -
Tabla14 Ficha técnica	- 116 -
Tabla 15 COSTOS DE EXPORTACION DE LA EMPRESA C&A	- 119 -

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1Diseño Organizacional.....	- 43 -
Figura 2 Flor Plateada.....	- 44 -
Figura 3Fauna Exótica.....	- 44 -
Figura 4Corona.....	- 44 -
Figura 5Colibrí.....	- 45 -
Figura 6Decorativo de Centro.....	- 45 -
Figura 7 Néctar.....	- 45 -
Figura 9 Termómetro de Exportación No Petrolera.....	- 53 -
Figura 10 Exportación No Petrolera.....	- 53 -
Figura 11 Composición de las exportaciones No Petroleras.....	- 53 -
Figura 11 Proceso de producción de joyas en Ecuador.....	- 67 -
Figura 12 Joyería exportada de Ecuador.....	- 68 -
Figura 13 Estrategia empresarial.....	- 71 -
Figura14 Relación de los procesos.....	- 72 -
Figura 15 EL plan estratégico cumple con los objetivos empresariales.....	- 73 -
Figura 16 Ventajas de un plan esrtatégico.....	- 74 -
Figura 17 Estrategias de comercialización y marketing.....	- 75 -
Figura18 Acorde estructura Organizacional.....	- 76 -
Figura 19 Comunicación Interna.....	- 77 -
Figura 20 Mapa de procesos C&A.....	- 83 -
Figura 21 Certificados de Origen.....	- 98 -

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Empresa C&A Joyería	- 127 -
Anexo 2 Empresa C&A Diseño de Joyas en Filigrana	- 127 -
Anexo 3 Empresa C&A Elaboración de Joyas.....	- 128 -
Anexo 4 Empresa C&A Exhibición de Joyas.....	- 128 -
Anexo 5 Empresa C&A Ferias Internacionales	- 129 -

RESUMEN

C&A es una empresa que tiene como objetivo la fabricación y comercialización de joyas hechas con filigrana hilos de metales preciosos estos diseños son realizados exclusivamente para cada cliente esto permite que los diseños sean únicos la empresa producirá estas joyas con otras materias primas que complementen como puede ser: cuero natural piedras preciosas entre otras.

Esta investigación se realizó para obtener información del mercado y conocer cuál es la demanda de este producto para poder exportarlo hacia Panamá como un país estratégico de inicio tomando en cuenta que es aquí donde se genera el primer paso para la comercialización de estos productos. A partir de esto se conoció la demanda y la potencialidad del mercado hacia donde se encuentra dirigido.

De este modo también hay que reconocer que la empresa se encuentra conformada por 5 departamentos estratégicos que son: Administrativo Mercadeo Financiero Producción Recursos Humanos.

El estudio de mercado nos permitió establecer la viabilidad del proyecto es la primera etapa que debe realizarse para conocer las características del país que vamos a exportar. Panamá es el mercado en donde se puede considerar que existe una tasa alta compradores del producto antes mencionado.

Dentro del capítulo cuatro como resultados principales se ha podido encontrar que el 13% ha contestado que sí mientras que un 87% manifiesta que no por eso la importancia de un plan estratégico para la empresa C&A el 13% ha contestado que sí mientras que un 87% manifiesta que no por eso la importancia de un plan estratégico para la empresa C&A el 20% ha contestado que sí mientras que un 80% manifiesta que no la importancia de un plan estratégico adecuado para la empresa el 100% ha contestado que sí mientras que un 0% manifiesta que no la importancia de

un plan estratégico adecuado para la empresa C&A para generar ventaja competitiva sobre sus competidores

El 100% ha contestado que sí mientras que un 0% manifiesta que no la importancia de un plan estratégico con estrategias de Comercialización y Marketing para la empresa C&A el 87% ha contestado que sí mientras que un 13% manifiesta que no se nota que la empresa C&A muestra una aceptable estructura organizacional el 80% ha contestado que sí mientras que un 20% manifiesta que no se nota que la empresa C&A muestra una aceptable comunicación interna.

Mediante los objetivos estratégicos planteados en la presente investigación se fundamentaron bajo siete principales objetivos específicos que se centralizan bajo las principales áreas de la empresa.

El primer objetivo estratégico de la empresa C&A estuvo fundamentado para el objetivo general de esta investigación en donde se propone un plan estratégico para la empresa C&A a través de un diagnóstico situacional que permita elaborar estrategias para incrementar la competitividad de la empresa.

El segundo objetivo estratégico de la empresa C&A se presentó una perspectiva hacia los procesos internos de la empresa es decir en la presente investigación se presentó la estructura de los procesos de la empresa en donde se puede ver cómo es la relación de todas las áreas de la empresa y de sus colaboradores.

El tercer objetivo estratégico de la empresa C&A estuvo orientado al área de finanzas y contabilidad en donde principalmente se pretende incrementar las ventas en un 5% más durante los próximos 3 años entendemos que la industria de las joyas es una industria en constante crecimiento al igual que la empresa tiene miras de exportación a la ciudad de Panamá por los contactos y alianzas que actualmente se

están desarrollando entre empresarios de mencionada ciudad y los gerentes de la empresa objeto del actual estudio.

La siguiente perspectiva está enfocada al personal que trabaja en la empresa es decir está enfocada a la capacitación & crecimiento laboral de los colaboradores de la empresa C&A la empresa se siente totalmente comprometida con sus colaboradores y por eso el objetivo estratégico planteado es el de generar capacitaciones constantes para los colaboradores de la empresa C&A y sus métricas de control serán el índice de satisfacción laboral y el rendimiento de los trabajadores.

El último objetivo estratégico propuesta para la empresa C&A está basado en la perspectiva del servicio al cliente en donde el objetivo estratégico es en reducir en un 25% los reclamos presentados por los clientes en los próximos dos años para que pueda consolidar su presencia en el mercado de acción los indicadores que medirán el cumplimiento del presente objetivo estratégico será el número de ventas por mes el número de quejas presentadas por los clientes y el número de ventas en clientes ya facturados (post venta).

ABSTRACT

C&A is a company whose objective is the manufacture and commercialization of jewels made with filigree precious metal threads these designs are made exclusively for each client this allows the designs to be unique the company will produce these jewels with other raw materials that complement such as: leather natural leather precious stones among others.

This research was carried out to obtain market information and to know what the demand for this product is in order to export it to Panama as a strategic starting country considering that it is here where the first step for the commercialization of these products is generated. From this the demand and potential of the market towards which it is directed was known.

In this way it must also be recognized that the company is made up of 5 strategic departments that are: Administrative Marketing Finance Production Human Resources.

The market study allowed us to establish the viability of the project it is the first stage that must be carried out to know the characteristics of the country that we are going to export. Panama is the market where it can be considered that there is a high rate of buyers of the aforementioned product.

Within chapter four as main results we can mention that it has been found that 13% have answered yes while 87% say no hence the importance of a strategic plan for the C&A company in the same way 13% answered yes while 87% said no hence the importance of a strategic plan for the C&A company 20% answered yes while 80% said no in this sense the importance of an adequate strategic plan for the company 100% answered yes while 0% stated that no in this sense the importance of an adequate strategic plan for the C&A company to generate competitive

advantage over their competitors.

Similarly 100% answered yes while 0% said no in this sense the importance of a strategic plan with Marketing and Marketing strategies for the C&A company 87% answered yes While 13% state that no in this sense it is noted that the C&A company shows an acceptable organizational structure 80% have answered yes while 20% said that no in this sense it is noted that the C&A company shows acceptable internal communication.

Through the strategic objectives proposed in this research it should be mentioned that they were based on seven main specific objectives which are centralized under the main areas of the company.

The first strategic objective of the C&A company was based on the general objective of this research where a strategic plan is proposed for the C&A company through a situational diagnosis that allows developing strategies to increase the competitiveness of the company.

The second strategic objective of the company C&A a perspective towards the internal processes of the company was presented that is in this investigation the structure of the company's processes was presented where it can be seen how the relationship of all the areas of the company and its collaborators.

The third strategic objective of the C&A company was oriented to the finance and accounting area where mainly it is intended to increase sales by 5% more during the next 3 years we understand that the jewelry industry is an industry in constant growth Like the company it is looking to export to Panama City because of the contacts and alliances that are currently being developed between entrepreneurs from that city and the managers of the company that is the object of the current study.

The following perspective is focused on the personnel who work in the company that is it is focused on the training & job growth of the collaborators of the C&A company the company feels totally committed to its collaborators and that is why the strategic objective is the to generate constant training for the employees of the C&A company and its control metrics will be the job satisfaction index and the performance of the workers.

Finally the last strategic objective proposed for the C&A company is based on the perspective of customer service where the strategic objective is to reduce the claims presented by customers by 25% in the next two years so that it can consolidate its presence in the stock market the indicators that will measure the fulfillment of this strategic objective will be the number of sales per month the number of complaints presented by clients and finally the number of sales in clients already billed (post-sale).

INTRODUCCIÓN

La empresa C&A tiene como objetivo la elaboración y comercialización de accesorios realizados con filigrana teniendo como objetivo destacar en el mercado con un estilo único e innovador relacionando la tecnología y la tradición la empresa busca resaltar un estilo único de arte en donde se pueda satisfacer una necesidad de autenticidad para cada cliente.

La empresa se reconoce como una organización original en donde se realiza cualquier pieza a disposición y petición de cada cliente logra que sea una obra de arte única y que no será encontrada en ningún otro lugar.

El presente proyecto responde a la necesidad de obtener un plan estratégico que permita la viabilidad y factibilidad en la comercialización del producto en el mercado panameño tomando en cuenta que es una oportunidad muy grande dado a que no existe una competencia grande en este producto dado a que las personas que lo realizan son artesanos locales.

Esto permitirá que los artesanos tengan el reconocimiento de su trabajo dado al mejoramiento y relación entre la empresa y los trabajadores esto permitirá que esta comunidad pueda obtener beneficios nunca visto para ellos el mejoramiento de una calidad de vida y sobre todo la sustentabilidad económica que se obtiene.

El proyecto aborda un análisis interno como externo bajo el contexto de competencia comercial y exportación la identificación del producto estrategias y manejo de materia prima.

En el capítulo uno se establecen los aspectos referentes a los antecedentes de la investigación la hipótesis objetivo general y objetivos específicos metodología utilizada y los alcances y limitaciones de la investigación.

En el capítulo dos descrito como Marco Teórico se plantea el análisis de la investigación la conceptualización importancia los modelos de las variables relacionadas con el tema del estudio investigativo así como el análisis comparativo y crítico de las variables del estudio investigativo.

En el capítulo tres denominado como Marco Referencial se aborda los elementos relacionados a la reseña histórica filosofía y diseño organizacional del tema del trabajo de investigación.

En el capítulo cuatro señalado como Resultados se establecen los aspectos concernientes al diagnóstico situacional de la empresa para luego proceder a formular y elaborar el planeamiento estratégico.

En el capítulo cinco conceptualizado como Sugerencias se redactan las conclusiones y recomendaciones del trabajo investigativo también se establecen las respectivas referencias bibliográficas empleadas en la investigación.

CAPITULO I ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

1.1. Título del tema

Formulación de un Plan Estratégico para la empresa C&A dedicada a la Fabricación y exportación de joyas en Filigrana en la provincia del Azuay para el 2021.

1.2. Planteamiento del problema

La empresa C&A se dedica a la comercialización y exportación de joyas en filigrana en la provincia de Azuay - Ecuador al ser una empresa relativamente nueva en el mercado de la comercialización y exportación de joyas esta es la oportunidad para entender el problema que se ha podido detectar no cuenta con herramientas ni estrategias de comercialización y exportación de joyas elaboradas en filigrana lo que dificulta al gerente en lograr sus objetivos propuestos en el área de ventas; la empresa C&A no logran cumplir con el nivel de ventas y las metas propuestas en ésta área y eso implica severamente su crecimiento empresarial y su prospección a un futuro en el mercado de la comercialización y exportación de joyas en filigrana.

Mediante la presente investigación se pretende realizar un análisis interno y externo de la empresa C&A que servirá de guía para formular estrategias de comercialización y de exportación para hacer más competitiva a la empresa en el mercado y exportación de joyas en filigrana.

De acuerdo a la investigación realizada en la provincia del Azuay existen 127pymes legales especializadas en minería (maestros artesanos); a nivel nacional están 185microempresas legalmente registradas en la industria de "joyería bisutería y manufactura de artículos relacionados" de las cuales 58 son microempresas y 127 pequeñas empresas para la empresa C&A que se dedica exclusivamente a la comercialización y exportación no a la elaboración de joyas en filigrana es una gran

oportunidad que exista un gran mercado de abastecimiento de estas joyas pero al no tener estrategias de comercialización a nivel nacional e internacional se le dificulta resaltar y posicionarse en el mercado de joyas entre su competencia.

Al hablar del producto elaborado con filigrana debido a la falta de inversión financiera y emprendimiento en la provincia de Azuay no se pudo desarrollo el manejo de un comercio internacional es decir existen pocos canales de financiamiento públicos y privados para que los maestros artesanos puedan ingresar al mercado internacional de la joyería en diferentes lugares del mundo es así con la producción local los maestros artesanos no comprenden este tipo de tecnología de comercialización y exportación a diversas partes del planeta.

La obtención de los recursos minerales de la provincia antes mencionada son extraídos de manera artesanal lo que reduce los costos logísticos ya que significa que los elementos minerales se trasladen desde una ciudad a otra bajo esta problemática en la provincia de Azuay surge la idea de formar la empresa C&A ya que su principal objetivo es la comercialización y exportación de joyas en filigrana a países tales como Panamá al ser el canal principal para el procesos de exportación y logística de la región

En el presente trabajo se intenta demostrar que mediante un análisis interno y externo de la empresa C&A servirá para obtener información para formular las estrategias comerciales y de exportación para dar competitividad a la empresa C&A en el mercado de las comercialización y exportación de joyas en filigrana.

1.3. Objetivos de la investigación (general y específicos)

1.3.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico para la empresa C&A a través de un diagnóstico situacional que permita elaborar estrategias para incrementar la competitividad de la empresa con miras a la exportación hacia Panamá.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situacional actual de la empresa C&A en el mercado de joyas de filigrana mediante el análisis interno y externo.
- Rediseñar la misión visión valores y objetivos de la empresa C&A para poder asegurar que la empresa tenga definido su filosofía organizacional.
- Formular estrategias para la empresa C&A mediante un análisis de sus matrices MAFE MEFI y un FODA para establecer los objetivos estratégicos.
- Proponer planes de acción que permitan mejorar la situación de la empresa C&A dentro de su mercado de acción.

1.4. Justificación

En contexto el gobierno ecuatoriano se enfoca en promover la industria minera cooperando con empresas que buscan el desarrollo económico y social en comunidades cercanas a sus actividades. Según la Constitución del Ecuador resalta que:

En el artículo 1 de la Constitución establece que los recursos naturales no renovables del territorio del Estado pertenecen a su patrimonio inalienable irrenunciable e imprescriptible.

Los yacimientos minerales al ser recursos naturales no renovables son parte de los sectores estratégicos los cuales corresponden a la decisión y control exclusivo del Estado por su trascendencia y magnitud que tienen en la decisiva

influencia económica social política y ambiental.

Se reconoce y garantiza a las comunas comunidades pueblos y nacionalidades indígenas la participación en el uso usufructo administración y conservación de los recursos naturales no renovables que se hallen en sus tierras tipificado como derecho colectivo en el numeral 6 del artículo 57 de la Constitución(Ecuador, Ministerio de Minería, 2016, pág. 17).

A través de este trabajo de investigación se busca desarrollar diferentes métodos para exportar joyas de filigrana de la provincia de Azuay. Esta tecnología de fabricación puede hacer que las joyas se procesen mejor convirtiendo así los metales preciosos en joyas de alta calidad. Al mismo tiempo se puede lograr que este trabajo artesanal de alta precisión no se haya pasado por alto en el mercado nacional e internacional como hace muchos años.

El valor teórico de la investigación se llevó a cabo: examinando investigando y analizando la información encontrada sobre una planeación estratégica en la comercialización de productos hechos con Filigrana se tomó en cuenta estudios libros y videos expertos artesanos en la elaboración de diferentes accesorios. Se analizó teoría de libros digitales sobre los canales de exportación de productos hacia panamá textos de especialistas del extranjero concedores del tema la información recolectada fue analizada e interpretada para comprender aquel conocimiento.

Para la utilidad metodológica y eficaz desarrollo de los objetivos se realizó una investigación cualitativa se buscó información adecuada y se contrasto esos datos con el uso de técnicas e instrumentos de recolección de datos afines que permitió percibir apropiadamente el pensamiento e historia ancestral para que en un futuro sirviera a la construcción de una sociedad consciente y respetuosa o investigaciones similares

Al ser Panamá el canal estratégico para la mayoría de exportaciones de diversos productos y mercancías a nivel de Latinoamérica la investigación se enfocará en generar un análisis para el proceso de exportar las joyas de filigrana a este país ya que Panamá no ha podido satisfacer la necesidad local e internacional en la producción de joyas de oro y plata esto resaltando que gracias al ser el punto intermediario entre otros territorios la economía de Panamá ha ido creciendo en los últimos años.

Se busca obtener un impacto socio - económico y ambiental generando tasas de empleo para los artesanos en la provincia del Azuay permitiendo una sustentabilidad económica y un mejoramiento en la calidad de vida.

En cuanto al medio ambiente para la explotación en el proceso de obtener el recurso será utilizada una tecnología completamente manual y artesanal por lo que no se utilizan maquinaria ni productos químicos por lo que se reduce el nivel de contaminación y también se reduce el desperdicio.

Con todo lo antes expuesto el trabajo de investigación actual tiene como objetivo comercializar y exportar joyas de filigrana manteniendo la producción artesanal que lleva generaciones en la provincia del Azuay que agrega valor al producto final.

Este trabajo de investigación se justifica ya que está relacionado con la línea de investigación de carrera No. 1 que muestra la identificación, investigación y análisis de las industrias exportadoras no tradicionales del Ecuador además porque el enfoque del proyecto es promover la productividad, competitividad y el crecimiento económico tanto de la provincia del Azuay como de la empresa C&A.

1.5. Metodología

1.5.1. Tipo de Investigación

En el presente trabajo de investigación se utilizarán métodos de análisis descriptivo para el desarrollo ya que los datos se recolectarán de fuentes primarias y secundarias lo que permitirá el desarrollo de información para evaluar el estado del mercado local de joyas de filigrana (que será a su vez la oferta) y del mercado meta internacional (que será la demanda)

Se desarrollará con un método descriptivo- analítico ya que se recolectará datos de fuentes primarias y secundarias que permitirán desarrollar la información para evaluar la situación del mercado local (oferta) y el mercado internacional (demanda).

Bibliográfica: para poder sustentar este proyecto de investigación una de las maneras es por medio del marco teórico basándonos en información tomada de libros virtuales o impresos revistas documentos artículos científicos o exposiciones referentes al tema todos los documentos encontrados en bibliotecas o repositorios virtuales dejados por expertos la existencia de esta información facilito la investigación optima permitiendo argumentar y dar respuesta al problema de investigación.

Explicativa: el fin de esta investigación es poder obtener respuestas hacia las preguntas planteadas de manera detallada a cada una de las variables en el marco de la investigación.

1.5.2. Enfoque

El enfoque de la presente investigación es cualitativo ya que busca analizar de manera interna como externa el proceso de comercialización de productos realizados con filigrana este tipo de investigación se guía por medio de problemas y

preguntas que pueden ser de gran ayuda para obtener algún tipo de resolución este enfoque permitirá la recolección de datos objetivos pertinentes por medio de experiencias opiniones y conocimientos otorgados por los participantes encuestados y por lo observado.

Este trabajo de investigación se realizará de forma cualitativa y cuantitativa. En términos de calidad muestra investigación en los mercados nacionales hará para desarrollar un plan estratégico de joyas de filigrana.

Del mismo modo la investigación incluirá datos que permitan analizar el comportamiento del mercado de productos similares a las de filigrana de la empresa C&A. Es importante mencionar se realizará también con enfoque mixto diseños de aplicación independiente pero cuyos resultados se complementan. Primero se aplica un enfoque y luego el otro de manera relativamente independiente dentro del mismo estudio. Uno precede al otro y los resultados se presentan de manera separada o en un solo reporte(Guelmes & Nieto, 2015, pág. 9)

1.5.3. Alcance

El presente trabajo de investigación se basará en particular en la investigación descriptiva ya que las preguntas de investigación se utilizan para determinar las diferentes características del mercado (oferta demanda y especificaciones) y perfiles de clientes para la comercialización y exportación de joyas de filigrana de la empresa

Según el autor (Hernández Sampieri, 2017) nos dice: Buscan especificar las propiedades importantes de personas grupos comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar (Hernández Sampieri, 2017)

1.5.4. Diseño

El presente trabajo de investigación se utilizará un diseño no experimental ya que durante el proceso de investigación el comportamiento del grupo de investigación no hizo cambios intencionalmente.

Como lo manifiesta Fred Kerlinger en 1979 citado en (Sampieri, 2017):

“La investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones” (Sampieri, 2017)

Esta investigación no experimental no se manipulo ninguna variable para el estudio del tema debido a la recolección de información es de tipo documental en la cual se recolecta información de revistas blogs e informes científicos libros tesis videos etc.

Esto se generará de carácter descriptiva - correlacional ya que se ha concentrado en el estudio de toda la información compilada con la realidad de las variables sin dar ningún tipo de alteración es correlacional pues al realizar el estudio se relacionan las dos variables entre Plan Estratégico y Fabricación y Exportación.

1.5.5. Investigación de campo

Dado que la provincia del Azuay se ubica en el sureste de Sierra Ecuatoriana el tipo de investigación utilizada en este trabajo de investigación es la investigación de campo.

La investigación de campo implica una consulta de profundidad para comprender y resolver una situación y la necesidad o problema que es de un trasfondo específico. Esto fue direccionado hacia los principales artesanos y se pudo evidenciar que debido a problemas de financiación y al desconocimiento no ha sido posible en gestionar sus procesos de exportación de joyas en filigrana.

Este tipo de investigación se realizó por medio de la aplicación de encuestas hacia los expertos en el tema en el proceso de exportaciones y comercialización al extranjero y a los artesanos responsables en la elaboración de accesorios la información recopilada de manera indirecta por medio de recolección de datos bibliográficos no se lograría encontrar la información necesaria para el respectivo análisis.

Cabe recalcar que este tipo de investigación estrictamente demanda que los investigadores se relacionen con el entorno en el que se desarrollan las fuentes consultadas de las que se obtendrán los datos de mayor importancia para su posterior análisis.

Sin embargo para que esta investigación sea objetiva y efectiva se utilizarán las siguientes técnicas de investigación.

- Observación
- Encuesta

Encuesta:

Se ha realizado una encuesta a 15 colaboradores de la empresa C&A para que nos den sus aportes y criterios sobre la aplicación de un plan estratégico para la empre y para que nos den sus aportes en el segmento de la comercialización y exportación de las joyas en filigrana en la provincia de Azuay.

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

2.1. Conceptualización de variables

2.1.1 Producto

El producto de filigrana es un instrumento muy aceptado dentro del país debido a que con el mismo se puede hacer varios tipos de joyas. Según Macías y Montero (2004) afirma lo siguiente:

El origen y sentido primigenio de la utilización de las filigranas hay básicamente tres teorías: una que le atribuye un sentido simbólico-religioso la habrían ideado los monjes albigenses como modo secreto de comunicación; otra que postula su llegada a la forma por simple casualidad y la que la considera como marca distintiva del papelerero que si bien es la teoría más aceptada su validez no está plenamente comprobada. (Macías & Montero, 2004, pág. 39)

La filigrana ha sido ocupada desde la edad media para que sea un símbolo religioso dándose un medio de comunicación. Es por ello que la empresa decide tomar este material debido a su fácil uso y que en muchas ocasiones se puede realizar majestuosas obras de arte. Es importante que la validez del producto dentro del mercado sea exitosa pues aportara al paso de exportación de este.

2.1.2 Potencial que tiene el producto en el mercado

Según (Robalino Suárez, 2011) afirma lo siguiente: Se trata de una técnica complicada que requiere enorme cuidado y pericia para convertir a los metales preciosos oro y plata en delgados hilos que son tejidos para culminar en figuras de diferentes tipos como joyas de manera especial zarcillos figuras que reproducen animales cofre y en los últimos tiempos objetos modernos como aviones. (Robalino Suárez, 2011, pág. 17)

Esta técnica requiere un gran cuidado y manejo de los metales para que se pueda realizar las figuras correspondientes. Pero tiene gran potencial a nivel internacional debido a la delicadeza del producto y su forma única de crearse. En este caso se considera como algo exótico pues no muchas empresas pueden fabricar estos artículos de la manera correcta dando como resultado que tenga una buena acogida en el mercado.

2.1.3 Requisitos para la certificación

Como sabemos la legalidad que se necesita para poder seguir adelante con el proceso de la exportación es importante que permanezca los papeles en regla y la obtención de los certificados artesanales y de origen son muy relevantes dado a que estos documentos permiten certificar el producto que se pretende comercializar entre los cuales se trata el certificado artesanal y certificado de origen.

2.1.3.1 Certificado Artesanal

Este documento permite que los artesanos puedan tener la clasificación que le permite ejercer su oficio en el goce de sus derechos y de manera legal a todos los maestros de taller o personas autónomas en su profesión este documento es dado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

2.1.3.2 Certificación de Origen

Este documento certifica cual es el país de origen que se está comercializando el producto es decir permite detallar la mercancía en qué lugar fue elaborada si el producto puede acogerse a los regímenes establecidos en cada país entre otros puntos clave. Para la obtención de este certificado debe ingresar al Registro en el Ecuapass este es el primer proceso que necesita para realizar la solicitud de uso el cual permite la autorización a las diferentes cámaras de comercio existentes.

2.1.4 Antecedente del Comercio en el Ecuador

Para explicar cómo hoy en día el comercio con otros países ha generado beneficios para la economía del País debemos comprender desde un contexto histórico como los aspectos socio - económicos se relacionaron es importante entender que el desarrollo humano permitió que el progreso de una sociedad evolucione para su propio bienestar.

Ecuador es un reconocido como uno de los países más ricos en materia prima que se ha ido utilizando desde una época primitiva e incluso con la colonización para satisfacer las necesidades de esa sociedad Transformándose en un proveedor de maderas preciosas productos agrícolas oro y otros objetos muy demandados en mercados internacionales de esa época.

Esta tendencia ha continuado a lo largo de la historia de Ecuador que se ha caracterizado por ser una economía exportadora de materias primas. Tomando en cuenta que dado a esto y a al mal manejo que ha tenido con los gobernantes de la nación no hemos podido desarrollarnos satisfactoriamente muchos empresarios en la actualidad buscan la forma de sostener una empresa con una visión de exportar productos elaborados con la misma materia prima obtenida en el Ecuador.

2.1.5 Plan Nacional

El Plan Nacional del Buen Vivir o SumakKawsay es la materialización de la política de respaldo o inclusión de todos los estratos de la sociedad independientemente de sus culturas costumbres y tradiciones con el objetivo de lograr una distribución equitativa de la riqueza nacional y rescatar las actividades económicas propias de cada región del país (Tonato, Análisis de Arancel y Valor Agragado, 2017, pág. 34)

Como sabemos desde el 2008 en la reforma constitucional en el Ecuador se habla sobre la inclusión de comunidades a la sociedad tomando en cuenta la igualdad de derechos tanto humanos como laborales es por eso por lo que se rescata la productividad artesanal de las comunidades para que sea respetada y tolerada la relación entre todas las personas.

2.1.6 Política de Comercio Internacional

Según los acuerdos de la OMC existe un proceso que se está dando de modo paralelo al de globalización es el proceso de regionalización pero que observándolo de forma aislada se caracteriza por la homogenización de los aspectos económicos políticos sociales culturales y jurídicos(Jurídicas, 2005, pág. 14).

La OMC fija principios que rigen el comercio mundial basándose en la no discriminación previsibilidad y un trato equivalente entre productos nacionales e importados por consiguiente establece las siguientes políticas:

- Minimizar las barreras comerciales tanto las barreras nuevas como las existentes incluida la reducción de los aranceles de importación.
- Las concesiones arancelarias se discutieron sobre el principio de reciprocidad.
- Aplicar el principio de no discriminación entre Estados miembros
- Acordar una política de nación más favorecida en la que los Estados miembros han acordado tratar a todos los demás miembros en igualdad de condiciones

2.1.7 Comercio Exterior

Según (Tonato, Análisis del arancel y de los impuestos, Valor Agregado (IVA), Consumos Especiales (ICE) y Salidas de Divisas (ISD), en las importaciones y su incidencia en la balanza comercial del país. Periodo 2005-2015, 2017) asevera que:

El comercio exterior no solamente es el vehículo para el intercambio de productos finales complejos materias primas y servicios sino que a través del mismo se potencializa el intercambio cultural y tendencias en aspectos como la moda alimentación recreación entre otros que en la actualidad se han visto potencializados por el denominado "Fenómeno de la Globalización" (Tonato, Análisis del arancel y de los impuestos, Valor Agregado (IVA), Consumos Especiales (ICE) y Salidas de Divisas (ISD), en las importaciones y su incidencia en la balanza comercial del país. Periodo 2005-2015, 2017, pág. 14)

El comercio exterior es fundamental dentro de la realización de un proyecto de exportación debido a que tiene que contar como se da el mercado internacional cuáles son las funciones que se debe realizar entre otros más. En el mismo se da paso para que el producto de la filigrana sea reconocido a nivel mundial porque es una forma de intercambio cultural en donde se exportan las diferentes joyas hechas con este material. Y así adentrarse al mercado con gran potencial teniendo en cuenta que es una empresa pequeña que el objetivo principal es crecer nacional e internacionalmente.

2.1.8 Composición de las Exportaciones

Las exportaciones Ecuatorianas se clasifican en petroleras y no petroleras al hablar de exportaciones petroleras se refiere a la venta del petróleo y derivados las exportaciones no petroleras son los demás productos comercializados por el país y esta a su vez se clasifican en tradicionales como son el banano café camarón cacao atún y las exportaciones no tradicionales son productos como flores aceites frutas tropicales madera abacá y otros que han significado últimamente ingresos para el estado.(Tonato, Análisis del arancel y de los impuestos, Valor Agregado (IVA), Consumos Especiales (ICE) y Salidas de Divisas (ISD), en las importaciones y su

incidencia en la balanza comercial del país. Periodo 2005-2015, 2017, pág. 78).

Dado a que aún no ha sido explotado el mercado para los productos realizados con filigrana permite que el nivel de competencia sea sumamente bajo la empresa puede generar desde un inicio ganancias que permita sustentar el desarrollo humano y económico como empresa.

2.1.9 Ventajas del comercio

Según (Feria online S.L., 2019) menciona lo siguiente: Calidad mejorada de productos y programas: La concentración en un número menor de productor y programas en lugar de los muchos productos y programas que son típicos de una estrategia multi local puede mejorar la calidad tanto de los productos como de los programas.

Las ventajas del comercio exterior serán fundamental dentro del proyecto debido a que se podrá tener una visión de la exportación de los productos. En donde se puede definir que los productos de filigrana serán aceptados pues tienen gran vialidad pues cumple con algunos parámetros que se piden internacionalmente. Además que sí se exporta de manera internacional se pueden reducir costos debido a que la manufactura se hace desde el país y solo se verían los costos de exportación.

2.1.10 Acuerdos internacionales

Según (Tonato, Análisis del arancel y de los impuestos, Valor Agregado (IVA), Consumos Especiales (ICE) y Salidas de Divisas (ISD), en las importaciones y su incidencia en la balanza comercial del país. Periodo 2005-2015, 2017) afirma lo siguiente en referencia a los acuerdos internacionales:

Existen los acuerdos comerciales preferenciales que se establecen entre dos países que buscan eliminar o reducir los aranceles entre sus fronteras y facilitar los

procedimientos de exportación de sus productos. El sistema generalizado de preferencias busca incrementar las exportaciones de manufacturas de los países en vías de desarrollo en el cual los países industrializados otorgan preferencias no recíprocas es decir no se exige como contraprestación el otorgamiento por parte del país beneficiario de preferencias similares. (Tonato, Análisis del arancel y de los impuestos, Valor Agregado (IVA), Consumos Especiales (ICE) y Salidas de Divisas (ISD), en las importaciones y su incidencia en la balanza comercial del país. Periodo 2005-2015, 2017, pág. 25)

Los acuerdos internacionales tienen una gran función dentro la exportación de productos debido a que solo desde este punto podremos entender cómo se da este proceso. Esto es un acuerdo que se da entre dos países internacionales en el cual se da un trato comercial en el mismo se da un pacto de regularización para que se puedan circular los productos de cada país. Este compromiso puede ser por un tiempo definido y tiene la posibilidad de ser renovado.

2.1.10.1 Convenios Vigentes

En referencia a los convenios vigentes se estipula lo siguiente: Los instrumentos internacionales vigentes son relativos a asuntos: aeronáuticos sanitarios cooperación académica régimen de visas cooperación cultural educativa turismo ciencia y tecnología así como de promoción y protección a los derechos humanos. Además del establecimiento del mecanismo de consultas políticas entre ambos países (Montesinos, 2014, pág. 50).

2.1.10.2 Comercio Exterior en el Ecuador

Según (Tonon, 2010) asevera lo siguiente: El ser un país dependiente de pocos productos exportables es muy riesgoso por lo que usando una frase popular “no hay que poner todos los huevos en la misma canasta” hay que diversificar la

oferta exportable explotando las potencialidades que tiene el Ecuador. En este tema CORPEI en los últimos años ha jugado un papel fundamental explorando las opciones y promocionando las mejores. (Tonon, 2010, pág. 147)

El Ecuador ha pasado por un proceso largo para que la exportación de productos sea notable a nivel mundial debido a que se considera como un país que solo puede exportar materia prima. Pero desde este punto de vista se puede sobresalir que una empresa que tenga la visión de progresar internacionalmente lo puede realizar debido a que ya tiene una proyección y los convenios se pueden ir formando. Pues la importancia que tiene la empresa C&A es con una visión amplia debido a que busca la manera de implantarse en el mercado internacional con productos propios del Ecuador.

Los acuerdos comerciales se convierten en instrumentos internacionales que aportan a los países al mejor desenvolvimiento de sus economías y propenden hacia un mejor relacionamiento con sus socios comerciales. En el caso de Ecuador como se ha podido apreciar se cuenta con varios acuerdos suscritos con algunos países que han favorecido al comercio (Banco Central del Ecuador, 2019, pág. 31).

2.1.10.3 Peajes de Canal de Panamá

La neutralidad del Canal para que tanto en tiempo de paz como en tiempo de guerra éste permanezca seguro y abierto para el tránsito pacífico de las naves de todas las naciones en términos de entera igualdad de modo que no haya contra ninguna nación ni sus ciudadanos o súbditos discriminación concerniente a las condiciones o costes del tránsito ni por cualquier otro motivo y para que el Canal y el Istmo de Panamá no sea objetivo de represalias en ningún conflicto bélico entre otras naciones del mundo. (Montesinos, 2014, pág. 67).

En este contexto de economías y sociedades globalizadas la tendencia a establecer una relación entre Estados es más viable que en anteriores años el avance en tecnología así como el desarrollo de los medios de transporte han permitido que las relaciones interacciones y transacciones internacionales mejoren exponencialmente.

2.1.11 Medidas Arancelarias

Según (Gibbs, 2007) habla acerca de las medidas arancelarias que se debe tener en cuenta: La necesidad para la protección arancelaria varía a medida que los países avanzan en esta progresión. En la primera etapa los aranceles son necesarios para desarrollar industrias nacionales de bienes de consumo que sean intensivas en mano de obra. En la siguiente fase es la producción de bienes relativamente más avanzados tecnológicamente la que requiere una protección arancelaria para empujar a los inversores a entrar en nuevas actividades tecnológicas más complejas. En esta etapa la protección de las industrias que están en la fase anterior puede ser eliminada gradualmente (Gibbs, 2007)

Las medidas arancelarias se deben cumplir a cabalidad debido a que este es un punto clave que los productos sean exportados de la manera correcta y se pueda obtener los beneficios correspondientes. En el caso de la empresa C&A debe tomar en cuenta cada una de las medidas para que así las exportaciones de las joyas se vendan de manera eficaz. Teniendo en cuenta que la organización tiene una visión amplia ha ido creciendo nacionalmente por esta misma razón pretende comenzar a expandirse.

Para Panamá los aranceles mixtos que aplica el Ecuador específicamente al calzado textiles y confecciones son superiores a los aranceles consolidados por el Ecuador al momento de adhesión a la OMC. Panamá señaló que luego de varios

estudios efectuados por sus técnicos se demuestra que el arancel real establecido con los aranceles compuestos ecuatorianos supera en gran medida el consolidado lo cual ha afectado a su mercado. En este diálogo bilateral Panamá señaló además que en vista de que Ecuador no ha corregido sus aranceles para ubicarse dentro de sus consolidados advirtió al país que podrían entonces activar los mecanismos de la OMC(Montesinos, 2014, pág. 40).

2.1.12 Balanza Comercial

La balanza comercial es fundamental al momento de conocer los valores de exportación e importación es por ello que se lo define de la siguiente manera: El saldo de la balanza comercial a su vez puede ser definido como la diferencia que se establece entre el valor de exportaciones e importaciones llevadas a cabo en un periodo determinado de tiempo; en aquellos casos en los que las exportaciones son inferiores a las importaciones se produce un déficit comercial cuyo saldo es negativo (Tonato, Análisis del arancel y de los impuestos, Valor Agregado (IVA), Consumos Especiales (ICE) y Salidas de Divisas (ISD), en las importaciones y su incidencia en la balanza comercial del país. Periodo 2005-2015, 2017, pág. 77)

2.1.12.1 Debilidades de la Balanza Comercial

En el caso en el que las exportaciones superen a las importaciones se produce un superávit comercial o un saldo positivo esto indica que el equilibrio entre la compra y venta de producto ha generado un equilibrio comercial y ha generado las ganancias que se espera al momento de exportar.(Panamá, Instituto Nacional de Estadística y Censo, 2020, pág. 68)

El comercio exterior es considerado uno de los factores que mayor crecimiento económico genera en un país no es solamente el intercambio de productos entre países o una fuente de ingresos para el estado sino que a través del intercambio se obtiene también tecnologías y conocimientos que facilitan el

desarrollo de la producción nacional.

2.1.12.2 Políticas aduaneras

Según Robalino en el año 2011 explica las medidas que se deben ocupar con respecto a la aduana: La declaración aduanera debe presentar el propietario de la mercadería o a través de un agente de aduana este documento debe presentarse en aduana de salida en un plazo que va desde siete días antes hasta quince días hábiles siguientes al ingreso de las mercaderías a zona primaria si no se cumple con estos plazos la aduana declarará la mercadería como abandono tácito. (Robalino Suárez, 2011, pág. 95)

Las políticas aduaneras son un punto clave al momento de querer exportar los productos al exterior debido a que se debe demostrar lo que se lleva en la mercadería para lo cual se debe presentar una solicitud. Este proceso tiene un plazo máximo de 15 días caso contrario la mercadería que se exporta quedará en abandono y no se podrá expandir de la manera como se deseaba. Es por ello que la empresa debe tener mucho cuidado en esta parte debido a que si no cumple con lo requerido las joyas no podrán venderse en el exterior.

2.1.13 Marketing

El marketing es importante para el desarrollo de una empresa debido a que es la base principal para que se conozca el producto que se va a promocionar.

Los actuales conceptos de marketing no constituyen de ninguna manera un logro del presente sino que éstos necesariamente se apoyan en el conocimiento de los hechos e investigaciones pasadas. Constituyen un proceso una progresión de reflexiones acciones e investigaciones que se conjuntan y se transmiten a través de los años.(Milton, 2006, pág. 18)

En relación con el marketing se puede decir que su propio nombre ha ido cambiando con los años al igual que su definición en donde se señala que el marketing no constituye algún logo todo lo contrario es una investigación en el cual se trata de reflexionar. Con la finalidad de ayudar a las empresas que no tiene gran acogida dentro del mercado laboral.

2.1.13.1 Digital

Entre una de las herramientas que ocupa el marketing esta la tecnología debido a que estamos en un proceso de globalización lo que permite que las empresas se promocionen a través de la internet. En la actualidad vivimos tanto de la tecnología que ha ocasionado que las nuevas generaciones sean más accesibles. Es por ello que las joyas que se van a exportar tengan un nuevo uso de la tecnología es decir la empresa C&A contara con nuevas sucursales de herramientas tecnológicas.

La manera en cómo se pretende utilizar este marketing es por medio de un catálogo en donde los clientes puedan visualizar de manera on- line todos los productos y accesorios que realiza la empresa dando un servicio sincrónico y asincrónico permitiendo que puedan comprar por un click.

2.2 Importancia de las Variables

La importancia de realizar un plan estratégico se basa en el desarrollo de la exportación e importación de la empresa C&A debido a que la empresa es nueva en el aspecto de exportación de joyas de filigrana. Al analizar este punto se pudo esclarecer que la empresa no tiene el conocimiento suficiente en la exportación de productos a nivel internacional pues con ello se puede expandir sus niveles de ventas.

La fabricación de las joyas de filigrana es una nueva manera de demostrar el arte que tiene el país y la creatividad de los artesanos.

La palabra “filigrana” deriva de dos voces latinas: Filumm que significa hilo y Granum que quiere decir grano. Una traducción literal nos llevaría a concluir que se trata de “hilo granulado”. Esta definición surge por la apariencia granulada que pueden presentar las superficies de algunas piezas clásicas ya que los hilos de plata se van envolviendo para ser acomodados en el área que se desea trabajar. (Sucuzhañay & Delgado, Diseño de una estrategia para la exportación de joyas en filigrana hacia el mercado de Colombia desde el cantón Chordeleg, Provincia del Azuay, 2015)

2.3 Análisis Comparativo

La empresa busca obtener el auge comercial preparándose de una manera competitiva que pueda satisfacer las necesidades esperadas por la organización a su vez toma como relación una empresa que tuvieron sus inicios.

La empresa Pacari es una empresa ecuatoriana es un claro ejemplo de la dedicación y constancia de perseguir un sueño dar a conocer un producto de excelencia donde la materia prima es extraída desde el mismo Ecuador. El plan estratégico de esta empresa logro resaltar el comercio de manera internacional por el cual el día de hoy es una empresa reconocida a nivel mundial.

Es así como la empresa C&A tiene como objetivo la preparación y la visión de ser considerados como una organización a nivel internacional potenciando el trabajo de grandes artesanos crecimiento económico de esta comunidad pero sobre todo la sustentabilidad y sostenibilidad de la empresa como eje principal para el desarrollo del comercio pero sobre todo resaltar que es una empresa amena con el medio ambiente.

2.4 Análisis Crítico

El manejo de la investigación para la obtención de resultados permite considerar puntos clave en la planeación estratégica una estrategia no será igual de exitosa en todas las empresas conociendo que la estructura organizacional y administrativa es muy diferente con esto siempre es considerable que después de haber obtenido los resultados seguir adelante con el desarrollo de una estrategia adecuada para la empresa en el manejo de la elaboración y comercialización al exterior.

En la mayoría de los procesos siempre se debe considerar la organización de la empresa sus competidores y el territorio que abarcan teniendo en consideración estas variables es necesario un análisis el cual permite tener un contexto más amplio para poder definir una planeación y guiar de mejor manera el accionar de la empresa.

Las empresas en la actualidad buscan demostrar lo que quieren resaltar como misión y visión dando una importancia a la imaginación y la responsabilidad con el punto específico de promover a nivel internacional su producto la existencia de problemas en el desarrollo de esta investigación son evidencia de las falencias pero por los cuales se busca dar solución a todas las situaciones posibles.

CAPITULO III MARCO REFERENCIAL

3.1. Reseña histórica

La empresa a lo largo de los últimos años ha tenido una gran evolución debido a que en sus inicios fue muy difícil entrar al mercado. Al momento de iniciar la empresa no se tenía gran acogida en el mercado debido a que no se visualizaba la importancia de las joyas en filigrana.

Debido a la constancia de sus fundadores se da la evolución gradual de la empresa. Comenzó como una pequeña empresa en la provincia del Azuay en Ecuador pero con los años ha ido creciendo hasta obtener gran fama a nivel nacional y ya no solo en la provincia debido a que la creación de sus joyas es hermosa ante la vista de los clientes.

La empresa ha tenía la visión de ampliarse al mercado internacional debido a la gran acogida que ha tenido dentro las expectativas. Con ello se puede recalcar que la empresa ha surgido de manera significativa es por ello por lo que busca la manera de quedarse en el mercado pues con las políticas que se ha puesto tendrá un buen desarrollo.

3.2. Filosofía organizacional

3.2.1. Políticas de la empresa

La empresa C&A cuenta con una excelente actividad en la realización de las joyas la cual busca tener gran variedad de estos para ofrecer a los clientes los cuales se encuentran en catálogos digitales para que se pueda escoger. La facilidad en elección de los productos será de manera instantánea debido a que se selecciona por catálogo digital y de forma inmediata se realiza la reserva del producto.

En relación con los objetivos de la empresa estos tienen gran relación con la satisfacción del cliente pues como primer punto se toma en cuenta la decoración de la joya y también se observa el material con el que está fabricado.

La empresa tiene una misión la cual tiene como base fundamental la creación de joyas con una gran variedad para la satisfacción de los clientes busca exportar sus productos en este caso la empresa busca hacer su reconocimiento internacional buscando nuevas estrategias.

3.2.2. Misión

Las joyas de la mejor calidad a nivel internacional C&A es una empresa que busca expandirse y evolucionar en el campo de la elaboración de joyas con metales preciosos como es la filigrana ampliar su campo de exportación a nivel mundial dando a conocer las artesanías del Ecuador y que la empresa tenga gran prestigio internacional.

3.2.3. Visión

Convertirnos en uno de los principales fabricantes de joyería de reconocimiento nacional e internacional de las joyas de filigrana creando un valor mutuo y duradero con los clientes y proveedores.

3.3. Diseño organizacional

La empresa C&A es una empresa que está orientada a comercializar joyas con filigrana en donde los socios buscan emprender en el mercado internacional debido a la variedad de joyas y la hermosura que estas contienen.

El diseño organizacional de la institución es de forma

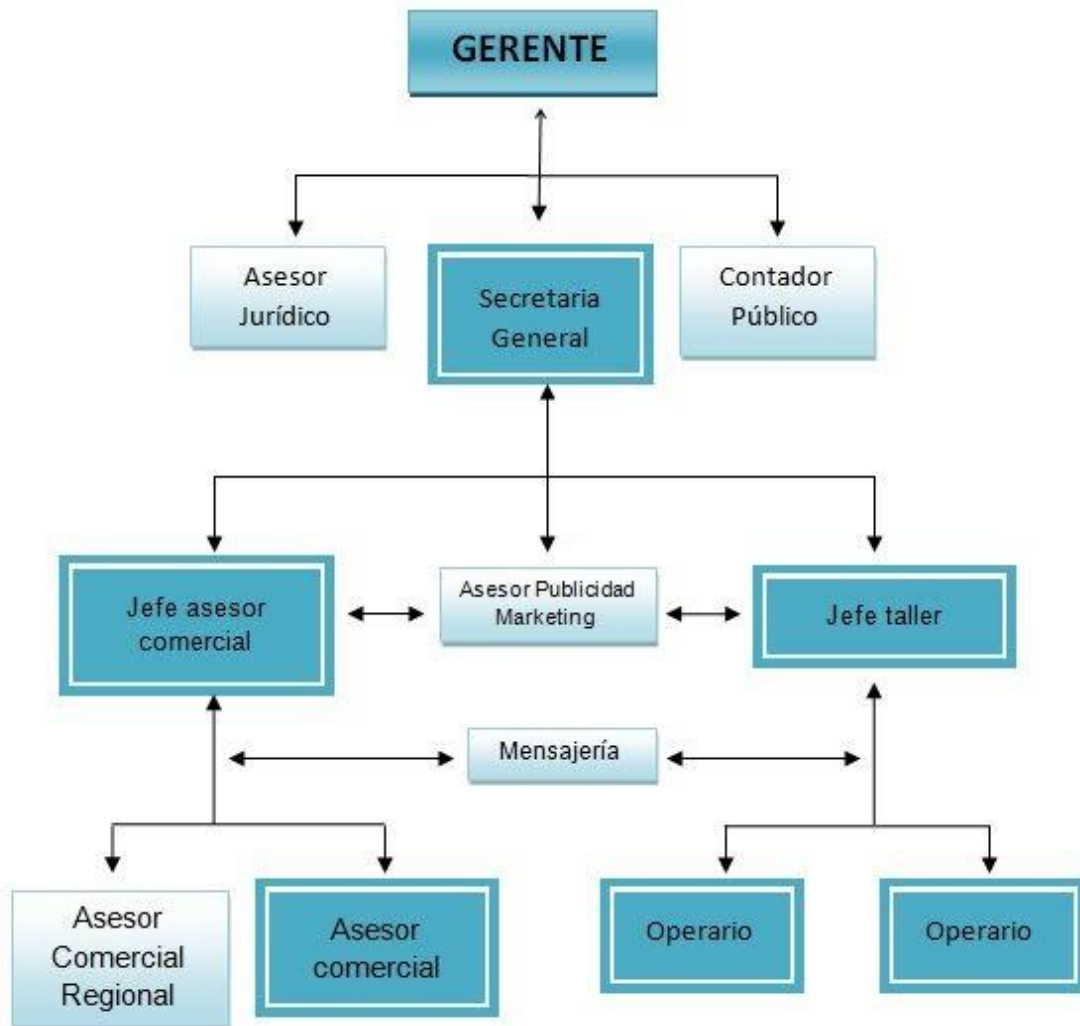


Figura 1 *Diseño Organizacional*
Fuente: Elaboración propia

3.4. Productos y/o servicios

Los productos que ofrece la empresa son joyas de gran destreza en el ámbito de la elaboración recordando que todos los productos son hechos de filigrana. Con el objetivo que el cliente quede satisfecho con los resultados. Existe una gran variedad al momento de realizar estas artesanías es por ello que se presenta un catálogo digital en donde el cliente puede escoger el modelo que más le guste o se puede realizar un modelo bajo anticipación.



Figura 2 Flor Plateada
Fuente: (autoría Propia)
Elaborado por: Los autores

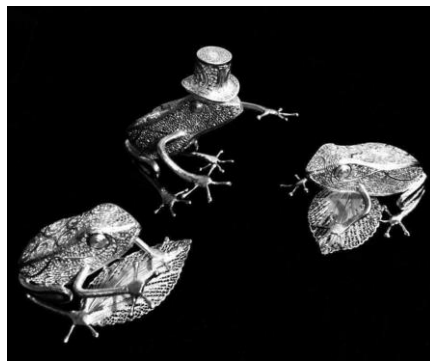


Figura 3 Fauna Exótica
Fuente: (autoría Propia)
Elaborado por: Los autores



Figura 4 Corona
Fuente: (autoría Propia)
Elaborado por: Los autores



Figura 5 *Colibrí*
Fuente: (autoría Propia)
Elaborado por: Los autores



Figura 6 *Decorativo de Centro*
Fuente: (autoría Propia)
Elaborado por: Los autores



Figura 7 *Néctar*
Fuente: (autoría Propia)
Elaborado por: Los autores

3.5 **Diagnostico organizacional**

La empresa C&A se ha denotado que a través de los documentos investigados encuestas realizadas y los análisis de los mismos encargados de la empresa se puede definir que la empresa ha sobresalido a nivel nacional y posteriormente trata de adentrarse al mundo internacional.

Lo cual es un ejemplo para que se reconozca el trabajo artesanal que tiene la provincia del Azuay y más con la utilización de un material como es la filigrana. Es por ello la importancia de realizar este proyecto en donde busca estrategias para su expansión.

FORTALEZAS de la empresa C&A

- Relaciones comerciales con varios artesanos y maestros orfebres lo que permite tener una gran diversificación en la mano de obra.
- Alto consumo de joyas en el mercado internacional altos niveles de consumo en joyas de filigrana por países del exterior.
- Mano de obra a bajo costo lo que se consigue a través de acuerdos comerciales con los maestros orfebres.
- Materias primas obtenida en territorio nacional abarata los costos de producción y permite tener un margen más de utilidad.
- Se dispone de una atención personalizada y de calidad al cliente esto responde al personal de ventas capacitado.
- Se dispone de una rápida atención de servicio al cliente esto responde al personal de ventas capacitado.

OPORTUNIDADES de la empresa C&A

- Aranceles preferenciales para poder realizar exportaciones de las joyas en filigranas al extranjero.
- Certificaciones de origen para las exportaciones de joyas trabajadas en filigrana.
- Apertura de mercado a nivel internacional expansión de mercados en el extranjero para poder ingresar con las joyas en filigrana.

DEBILIDADES de la empresa C&A

- Inexistente planificación estratégica.
- Los procesos de la empresa no están alineados a una estrategia.
- Insuficientes diseños de productos encaren los catálogos de producción semestral.
- Mal manejo en el proceso de producción lo que perjudica cumplir los tiempos de entrega de pedidos a los clientes finales.
- Escasa conexión con los mercados internacionales implica la creación de nuevas líneas comerciales de una manera internacional.

AMENAZAS de la empresa C&A

- Estancamiento de trámites para la exportación sobre demora en la aduana para los tiempos de confirmación para las exportaciones de mercaderías.
- Escaso apoyo por parte del Gobierno Nacional para este mercado no existe una cultura colaborativa por parte del estado con el sector minero (extracción y comercialización)
- Nuevas políticas y leyes en las aduanas ralentizan los procesos aduaneros y aumentan procedimientos para las exportaciones.

- Cambio de Gobierno genera inseguridad política y estatal a nivel internacional.

Análisis. -

Como se puede visualizar el FODA de la empresa C&A a manera de lista en donde se ven las principales Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas mismo que se lo tratará con más profundidad para su mejor entendimiento en el capítulo cuatro de la presente investigación.

CAPÍTULO IV RESULTADOS

4.1 Descripción del Plan Estratégico

La empresa C&A cuenta con una excelente actividad en la realización de las joyas la cual busca tener gran variedad de estos para ofrecer a los clientes los cuales se encuentran en catálogos digitales para que se pueda escoger. La facilidad en elección de los productos será de manera instantánea debido a que se selecciona por catálogo digital y de forma inmediata se realiza la reserva del producto. En relación con los objetivos de la empresa estos tienen gran relación con la satisfacción del cliente pues como primer punto se toma en cuenta la decoración de la joya y también se observa el material con el que está fabricado.

La empresa tiene una misión la cual tiene como base fundamental la creación de joyas con una gran variedad para la satisfacción de los clientes busca exportar sus productos en este caso la empresa busca hacer su reconocimiento internacional buscando nuevas estrategias.

4.2 Diagnóstico de la situación actual

El diagnóstico situacional se define como la evaluación del entorno externo e interno de una organización se considera una herramienta para la obtención de información y puede hacer una indagación más profunda para verificar las oportunidades y amenazas que tienen la posibilidad de hallar durante todo el proceso de desarrollo del proyecto para proponer soluciones a los problemas descubiertos.

En este análisis se explicará la información obtenida interactuando con las múltiples variables que incurren en el presente trabajo de indagación de la compañía C&A.

4.2.1 Análisis Externo

Para entender de mejor manera el análisis externo o el macro entorno que rodea a la empresa C&A se realizará en primera instancia un análisis externo mismo que como su nombre lo indica se considerara variables externas a la empresa pero que se relacionan directamente con el uso y funcionamiento efectivo de la misma en primera instancia se lo realizara dicho análisis mediante un análisis de Pest es decir mediante un análisis a los factores políticos económicos sociales y tecnológicos mismas que se presenta a continuación.

4.2.1.1 Análisis Pest (EXTERNO)

Se realizará a continuación el análisis Pest como factor externo de las variables que rodean a la empresa C&A para poder de mejor manera como está la empresa involucrada en el mercado y todas las variables externas que la rodean este análisis está cubierto por cuatro variables o puntos básicos mismos que son:

- Político
- Económico
- Social
- Tecnológico
- Ecológico

4.2.1.1.1 Factor Político

Dentro del análisis Pest el primer factor a considerar es el factor político y su incidencia en el mercado de acción de la empresa C&A en el Ecuador en el presente año se ha dado el cambio del principal mandatario del país es decir el 24 de mayo del 2021 ha tomado las riendas del país un nuevo presidente de carácter derechista con lo que se finaliza un proceso de más de diez años del partido Correista de índole

izquierdista.

Al tener un reciente cambio de presidente en el país ha empezado un proceso de “depuración” de todos los principales directivos de todas las entidades gubernamentales que han estado en toda la década pasada marcada por el partido izquierdista y aun con más razón al decir que el presente gobierno es derechista hay conflictos políticos internos y se están cambiando los directivos de las empresas públicas del país.

Este factor político con lo antes mencionado afecta directamente a la empresa C&A debido a que al tener un cambio reciente de presidente y con el antecedente que se está reestructurando las principales jerarquías del país no se tiene claro cuáles serán los cambios que tendrá las leyes de exportaciones con respecto a las joyas de filigrana al exterior es decir es muy posiblemente que se cambie o actualice las leyes arancelarias por parte de la SNAE (*Servicio Nacional de Aduana del Ecuador*).

4.2.1.1.2 Factor Económico

El segundo factor a analizar para el análisis Pest es el factor económico mismo que trata sobre la situación económica a manera general en el país para hablar de este factor y al tratarse de una empresa que se dedica básicamente a EXPORTAR sus joyas y filigrana se tratara sobre el comercio exterior exportaciones importaciones y de la inversión directa.

4.2.1.1.2.1 Comercio Exterior

A lo largo del año 2020 el comercio a nivel mundial tolero un fundamental retroceso. En Ecuador el negocio total de bienes se disminuyó un 15% no obstante el saldo de la balanza comercial ha sido conveniente para el territorio con un superávit de USD 3.240 millones que es consecuencia de un superávit en el campo

petrolero de USD 2.599 millones y un superávit histórico en el campo no petrolero de USD 641 millones.

4.2.1.1.2.2 Exportaciones

Las exportaciones del territorio ecuatoriano disminuyeron en un -9% primordialmente por un decrecimiento del 40% en las exportaciones petroleras. A la inversa las exportaciones no petroleras presentaron un aumento del 10% a pesar de padecer ciertos meses el impacto de la pandemia.

4.2.1.1.2.3 Importaciones

Las importaciones en la ciudad de Panamá disminuyeron en 21% con respecto al 2019. Este comportamiento se basa primordialmente en la caída interanual de importaciones de combustibles en un 36% y de bienes de capital en 23%.

4.2.1.1.2.4 Inversión Directa

Hasta el tercer trimestre de 2020 ingresaron por criterio de inversión extranjera USD 897 millones que representa menos del 1% del PIB del 2020. En comparación a lo largo de los últimos 10 años Perú ha acumulado 10 veces más flujos de inversión extranjera directa que Ecuador.

TERMÓMETRO DE EXPORTACIÓN NO PETROLERA

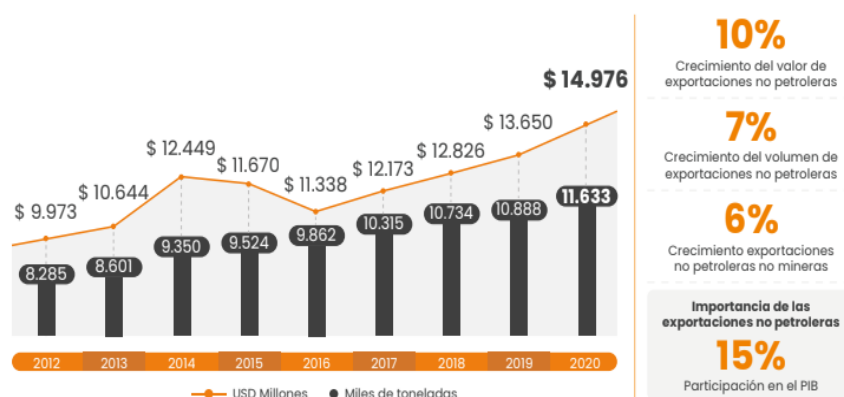


Figura 8
Termómetro de Exportación No Petrolera
Elaborado por: Los autores
Fuente: (Fedexport, 2020)

	Total	Petrolera	No petrolera	No petrolera No minera
Exportaciones	20.227 -9% ↓	5.250 -40% ↓	14.976 10% ↑	13.981 6% ↑
Importaciones	16.987 -21% ↓	2.651 -36% ↓	14.336 -17% ↓	14.125 -18% ↓
Balanza Comercial	3.240	2.599	641	-145

↑ Crecimiento 2019-2020
 ↓ Decrecimiento 2019-2020
 Cifras en millones de USD

Figura 9
Exportación No Petrolera
Elaborado por: Los autores
Fuente: (Fedexport, 2020)

Composición de las exportaciones no petroleras



Figura 10
Composición de las exportaciones No Petroleras
Elaborado por: Los autores
Fuente: (Fedexport, 2020)

4.2.1.1.3 Factor Social

Como tercer factor a considerar dentro del análisis Pest es el factor social en este apartado al tratarse de que la empresa C&A es una empresa que se dedica a la comercialización e importación de joyas de filigrana se considera que actualmente en el país se ha incrementado el robo de anillos y piezas de joyería fina podría entenderse este fenómeno a los factores económicos antes mencionados mismos que van atados a los factores sociales ya que actualmente la pandemia que se está cruzando a nivel mundial ha visto afectada la parte económica – social de las personas los índices de delincuencia se han vistos incrementados.

A mediados del presente año sucedió un robo a gran escala de joyas valoradas en varios millones de dólares en la ciudad de Quito joyas y collares de esmeraldas y otros de diamantes y zafiros fueron entre los principales objetos sustraídos esto podría interpretarse como una oportunidad para la empresa C&A ya que se dedica netamente a la joyería fina en filigrana este es un material más maleable y de un precio más bajo a la joyería fina en oro y piedras preciosas por estas particularidades en sus características hacen a estas joyas en filigrana más llamativas para sus mercado comercial de acción debido a que si son objetos de algún robo la pérdidas no serán tan cuantiosas como suele suceder con joyas tratadas en otros materiales.

Surge así la joyería en filigrana mismas que son piezas elegantes al igual que modernas y por lo antes especificada su producción es más barata que las joyas en platino oro u otro material de similares características.

4.2.1.1.4 Factor Tecnológico

Como penúltimo factor a considerar dentro del análisis Pest se presenta el análisis del factor tecnológico en donde por las propiedades mismas de la joyería en

filigrana son tratadas y elaboradas por maestros orfebre son tratados y elaborados de una manera artesanal de características artísticas ya que actualmente en la ciudad de Cuenca – Ecuador aun no es tan desarrolla en la tecnología para el desarrollo en gran escala por parte de un maestro orfebre esta podría ser una amenaza para la empresa C&A al tener maestros orfebre de limitada producción de joyería fina en filigrana.

Pero es importante mencionar el objeto principal de la empresa C&A misma que trata de la comercialización y exportación de joyería fina tratada con filigrana no está directamente relacionada con la elaboración y producción es decir no tiene relación directa con un maestro orfebre lo que le da la oportunidad de negociar con más maestros orfebres de la ciudad de Cuenca en caso de que se trate de una exportación de gran volumen e incluso se podría negociar vínculos de comercialización con otros maestros orfebres de la provincia del Azuay – Ecuador en caso de que se esté frente de alguna exportación muy grande a nuestro destino Panamá.

4.2.1.1.5 Factor Ecológico

El último factor a considerar dentro del análisis Pest es el análisis del factor ecológico dentro de este factor nuestras joyas son producidas de una manera artesanal por maestros orfebre según lo indicado en el factor tecnológico partiendo de este comunicado la variable a tratar es la contaminación que produciría al medio ambiente con la elaboración de joyas finas en filigrana y es justamente la filigrana nuestra materia prima para la elaboración de las joyas en mención en donde los diseños son generalmente lineales ya que su base estructural en el diseño son el alambre en varias formas y diseños ya que la idea principal de las joyas en filigrana es la construcción de joyería mediante hilos finos de algún otro material precioso.

Otra variable a considerar es la seguridad e higiene laboral la razón principal de poner esta variable dentro de este factor ecológico responde básicamente a que los maestros orfebre deben utilizar en gran medida materiales que no sean tóxicos o perjudiciales para su salud es decir trabajar con materiales no tan nocivos para la salud de los maestros y no verse perjudicado en la producción de joyas finas en filigrana.

- *Contaminación:* se sobre entiende que la minería daña el medio ambiente se vería afectado la producción de joyas y se verían comprometidos los trabajadores por estas repercusiones mineras se debe indicar que la elaboración de joyas finas en filigrana se trabaja esencialmente con estructuras variadas especialmente con finos alambres a los mismos que son recubiertos por pequeñas cantidades de oro o plata al tratarse de pequeñas cantidades no se tendría un impacto de consideración al medio ambiente comunicar que en el Ecuador existen empresas extractoras de materiales preciosos bajo las leyes de extracción del Ministerio del Ambiente Agua y Transición Ecológica.

Y es justamente a estas empresas que trabajan bajo los lineamientos de ley bajo este Ministerio donde se puede adquirir las bajas cantidades de materiales preciosos para la elaboración de las joyas finas en filigrana para la empresa C&A.

- *Seguridad e Higiene Laboral:* Dentro de esta variable se entiende que los trabajadores que tengan relación directa con los procesos de producción (maestros orfebre) deben utilizar los llamados EPP o equipos de protección personal esto con el objetivo de salvaguardar la salud de los maestros orfebre y evitar algún tipo de accidente y disminuir el riesgo de accidentes laborales pese a que se trabaja con materiales preciosos en cantidades pequeñas siempre se

debe considerar los parámetros de seguridad laboral.

Ya que en el Ecuador el Ministerio del trabajo es la entidad que regula y supervisa que este tipo de actividades comerciales se trabajen bajo las normativas de ley es decir se contempla que los productores deben trabajar obligatoriamente con los EPP antes mencionados por ejemplo mascarilla guantes y visor de seguridad entre otros.

4.2.2 Análisis Porter

Una vez finalizado el análisis externo mediante un análisis Pest a continuación se dará inicio a un análisis del micro entorno a través de la estructura de Porter para tratar las actividades de la empresa C&A en donde se profundizará mediante una serie de aspectos que serán determinadas con la interacción de las relaciones que tiene la empresa.

4.2.2.1 Poder de negociación con los clientes

Se dará inicio al análisis del microambiente con el poder de negociación de con los clientes en donde se explicará de la aceptación y acogida que tendrá por parte del cliente final las joyas finas trabajadas en filigrana por parte de la empresa C&A en esta particularidad los clientes finales no tienen injerencia alguna en los procesos comerciales de la empresa es decir en el mercado existe una gran cantidad de empresas que ofrecen similares productos en joyería no necesariamente en filigrana pero ofrecen joyas en otros materiales preciosos trabajados en métodos y formas similares a las que ofrece la empresa C&A hace que esta fuerza sea de una interacción baja.

Aunque el mercado de acción de la empresa está al alza y bajo ese criterio se puede determinar que aunque la incidencia de los potenciales clientes sea baja ya que existen varias empresas con similares productos el mercado que esta al alza

toma un giro importante a considerar ya que este incremento es una oportunidad para la empresa C&A.

4.2.2.2 Poder de negociación con los proveedores

Siguiendo con el análisis de Porter continuamos con el poder de negociación con los proveedores en esta apartado es importante recalcar que la empresa C&A su razón empresarial es la comercialización e importación de joyería fina en filigrana no tiene mayor injerencia en los procesos de elaboración y fabricación de la joyería fina en filigrana por lo que tiene fuertes relaciones con los principales maestros orfebre o maestros artesanos de la ciudad de Cuenca – Ecuador por lo que se considera y se mantiene una interacción media.

Es decir los principales directivos de la empresa C&A mantienen buenas relaciones con los proveedores o así llamados maestros orfebre lo que permite a la empresa diversificar de proveedores en caso que se necesite tener una mayor capacidad de productos para exportar o para algún pedido en el mercado nacional ya que al tener relaciones con varios proveedores permite tener una gran gama de maestros artesanos que permitan diversificar al proveedor en caso que se llegase a necesitar en la empresa C&A.

Consideramos que es muy importante mantener una buena relación comercial con las personas que nos ofrezcan la materia prima (proveedores) para obtener beneficios económicos sin perder la calidad de las joyas de filigrana.

4.2.2.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Con respecto al análisis de nuevos competidores entrantes al mercado de la comercialización de joyería en la ciudad de Cuenca – Ecuador es decir la entrada de nuevos posibles competidores que ofrezcan productos similares y se sitúen cerca o alrededor de la empresa C&A con el objetivo si se pueden formar nuevos posibles

competidores para la empresa objeto del presente estudio.

En relación a que una empresa pueda establecer en el mismo giro de negocio en el mercado de la joyería fina de similares características a las que presenta C&A es de características bajas debido a que para poder empezar una empresa bajo las mismas características de C&A se necesita una alta inversión económica dado que el mercado de la joyería es un mercado que maneja cifras considerables de dinero para la compra y venta como es el giro de la empresa objeto de estudio seguido de una adecuada infraestructura misma que necesita de una inversión considerable ya que hay que contemplar adquirir o arrendar un lugar en una buena ubicación para poder acoger a los turistas locales que confluyen la zona turística de Cuenca – Ecuador.

Hay una posibilidad baja que se pueda tener una empresa de similares características a las de C&A ya que otro y quizá el factor más importante a considerar para los posibles competidores son las alianzas con los maestros orfebres ya que los maestros son muy escasos y cotizados en el medio de la joyería y la empresa tiene fuertes relaciones con los maestros artesanos se debe tener una experiencia considerable en el sector joyero ya que no es un buen mercado para experimentar en caso de que la posible competencia carezca de experiencia en el medio joyero.

No por ser ultimo menos importante hay que considerar las alianzas con las empresas (proveedores) de materias primas que como anteriormente se menciona son empresas que trabajan bajo las normativas y leyes de extracción dictaminadas por el Ministerio del Ambiente Agua y Transición Ecológica empresas con las que la empresa C&A tiene relaciones comerciales desde hace varios años incluso antes que se forme la empresa C&A como tal lo que da una ventaja sobre las demás

empresas que piensen empezar en este giro de negocio.

4.2.2.4 Amenazas de productos sustitutos

En cuanto a las amenazas de producto sustitutos en el mercado de acción en donde se desenvuelve la empresa C&A en cuanto a esto existe una gran lista de productos similares al que ofrece la empresa en el mercado cuencano.

Sin embargo la empresa C&A ofrece productos mediante los procesos de filigrana mismos que muestran características muy particulares a las de los otros productos entonces consideramos esta fuerza de mediana intensidad entendiéndose que los clientes tienen varias opciones para escoger en el mercado de las joyas pero por distinción en productos y precios es una muy buena opción decidir los productos que ofrece la empresa C&A.

En relación al enfoque que presenta este análisis hay que resaltar que la competencia a la empresa tiene un muy bajo nivel de atención al cliente es decir carece de personal de ventas con capacitaciones centralizadas en la atención del cliente lo que para la empresa C&A podría mostrar una ventaja y pueda a corto plazo fidelizar estos clientes a la empresa con un excelente trato y atención al cliente.

4.2.2.5 Rivalidad entre competidores

La última fuerza de análisis será la de rivalidad entre competidores y el impacto frente al mercador de la joyería en la ciudad de Cuenca – Ecuador como se comentó en los apartados anteriores la empresa C&A presenta varios competidores que están en un giro de negocio similar y ofrece productos similares a los que ofrece la empresa en mención entre los cuales podemos identificar los más significativos a continuación:

- Joyas Belleza Ecuador
- Joyería Guillermo Vázquez
- Joyería Valencia
- Oro cash Ecuador
- Joyería La Vasija
- Fábrica de Joyas Castro
- Joyería Salcedo

Estas joyerías antes descritas son las joyerías de más renombre y se pueden considerar que son las que más mercado abarcan dentro de la industria de la comercialización de la joyería fina dentro del Ecuador es importante resaltar que por los años de experiencia dentro del mercado de joyas que estas empresas presentan y esto puede inferir en la toma de decisión en la adquisición de joyerías de la empresa C&A esta fuerza corresponde a un factor fuerte.

La empresa C&A tiene una fuerte competencia con las empresas antes mencionadas por tener mayores años de experiencia en el mercado y se entiende que mayor cantidad de clientes y posibles clientes que necesiten comprar alguna joya va a incidir los años de experiencia dentro del mercado de acción.

4.2.3 Análisis Interno

4.2.3.1 Cadena de Valor

El Ministerio de Producción Comercio Exterior Inversiones y Pesca hizo un análisis de para el mejoramiento de las condiciones y habilidades productivas del sector artesanal ecuatoriano; una de las primordiales ocupaciones del análisis ha sido la preparación de un mapa artesanal que permitió establecer las magnitudes de la producción de artesanías durante las diversas provincias de territorio.

El origen de la orfebrería en el Ecuador se inició en la provincia de Esmeraldas en la actualidad su producción es reducida y no le posibilita ser competitiva para conseguir mercados de todo el mundo.

La más grande actividad orfebre en el Ecuador se encuentra en la provincia del Azuay con más 741 talleres asentados en los cantones de Chordeleg Cuenca Gualaceo y Sigsig los mismos que representan más del 6427% del total de talleres dedicados a la preparación de artesanías en joyas y otros artículos.

4.2.3.1.1 Actividades Primarias

- *Logística de entrada:*

Dentro de este apartado se puede indicar que es básicamente en donde se recibe los requerimientos de los clientes en la empresa C&A para luego enviarlos al maestro orfebre en donde se procederá a desarrollar y producir la pieza de joyería fina en filigrana.

- *Operaciones o producción:*

En este proceso básicamente luego de recibir el pedido y el diseño por parte de los clientes este se procede a enviar con la orden de producción donde los maestros orfebres y es aquí donde el maestro evalúa y analiza el modelo que se recibió previamente para su respectivo proceso de producción.

- *Logística de salida:*

Una vez finalizado el proceso de diseño y producción de la joya fina en filigrana por parte del maestro orfebre pasa al área de ventas en donde se empaca el pedido acorde lo solicitado previamente por el cliente y es aquí donde existe dos formas de que sea entregada la mercadería final el cliente tiene la opción de retirarla en la tienda de la empresa o a su vez es enviada por algún método de entrega a domicilio en donde se lo empaca de una manera que pueda ser enviada de la mejor

manera por esta empresa de paquetería si el cliente es de otra ciudad o de otro país la mercadería enviada va por el sistema de paquetería pero con todos los seguros en caso de pérdida y robo.

- *Marketing y ventas:*

Se entiende que la publicidad y el marketing es fundamental en una empresa para que pueda determinar estrategias que permitan que los clientes objetivos tengan en su consideración a la empresa la empresa tiene miras de implementar una página web sofisticada que permita a los clientes apreciar de mejor manera los productos que ofrece la empresa C&A tiene un buen servicio de atención al cliente lo que permite fidelizar a sus clientes actuales y estos a su vez den una buena recomendación de la empresa a potenciales clientes esto se entiende una venta por referido.

- *Postventa:*

El servicio de post venta que reciben los clientes son llamadas por parte de los asesores de la empresa C&A para puntualizar la calidad y el estado de sus joyas finas en filigrana recibidas esto se lo realiza tiempo después que el cliente recibió sus joyas realizadas en filigrana esto podría ser una vez cada tres o seis meses después se podrá mediante el servicio de post venta asegurara que la joya aún tiene las particularidades del proceso de filigrana y a su vez en caso de necesitar alguna reparación poderla subsanar lo más pronto posible la post venta servirá para tener una posible venta ya que por la calidad de la primera venta puede conseguir una segunda venta.

4.2.3.1.2 Actividades de apoyo

- *Infraestructura de la empresa:*

La empresa C&A se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca – Ecuador su principal tienda de exhibición y venta al tratar que la empresa se dedica básicamente a la comercialización de joyería fina en filigrana tiene principalmente esta tiene en donde está distribuida en tres áreas en donde la principal es el área de exhibición y ventas también tiene un área de administración en donde están inmersas el área de contabilidad de recursos humanos y de reuniones la tercera área es el área de desarrollo producción y reparación de las joyas en filigrana es decir el área del taller en donde los maestros orfebres pueden ir a producir y repara las joyas en filigrana.

- *Gestión de los recursos humanos:*

Esta es el área de la empresa C&A encargada en evaluar la seguridad y salud ocupacional de sus trabajadores así como en determinar la necesidad de tener más colaboradores para la empresa en formular los pagos y las comisiones a los vendedores y las remuneraciones a los demás miembros que conforman la empresa.

- *Desarrollo tecnológico:*

En este apartado la empresa C&A tiene computadores e impresoras para cada área y según sea la necesidad además tiene un sistema de video vigilancia en cada área de la tienda especialmente en el área de exhibición y bodega tiene un sistema de facturación electrónica que está vinculado directamente con el departamento de recursos humanos contabilidad y tiene un apartado para que los directivos de la empresa puedan revisar los estados financieros que necesiten para poder evaluar la toma de decisiones financieras para mejorar la situación de la empresa C&A.

Aprovisionamiento:

Dentro del área de administración existe una caja fuerte en donde se guardan las joyas que tiene la empresa en el área de exhibición es aquí en donde por motivos de seguridad se almacenan todas las existencias y pedidos por entregar que la empresa tiene con sus clientes.

4.2.3.2 Análisis de recursos y capacidades

4.2.3.2.1 Recursos

- *Tangibles*

La empresa C&A cuenta con los siguientes recursos tangibles:

- Tienda propia
- Oficina propia
- Capital de la empresa
- Muebles de su tienda
- Material de oficina
- Equipos de video vigilancia (Cámaras modem etc.)
- Equipos de tecnología (Computadoras impresoras calculadoras)

- *Intangibles*

La empresa C&A cuenta con los siguientes recursos intangibles:

- Procesos propios en la fabricación y elaboración de joyerías finas en filigrana
- Permisos de operación y funcionamiento
- Capacidad técnica por parte de los maestros orfebres
- Capacidad comercial en el servicio al cliente
- Reputación de la empresa en su mercado de acción.

4.2.3.2.2 Capacidades

- *Directivas*

El área Directiva de la empresa C&A está conformada por dos socios principalmente el Ing. Santiago Cordero y el Ing. Edgar Abril estos dos socios son los principales encargados de la dirección estratégica de la empresa debido a que ellos tienen la experiencia necesaria en el mercado de la joyería y esto garantizará el correcto funcionamiento de las demás áreas de la organización.

Esta área tiene una interacción directa con las demás áreas de la empresa C&A principalmente con el área contable financiera y el área de comercialización siendo esto una ventaja ya que los dos directivos están siempre al tanto de lo que sucede en los procesos gobernantes de la empresa.

Como herramienta de gestión la empresa tiene un software en donde está relacionado todas las áreas de la empresa esto facilita el buen trámite de la información en todos sus niveles y procesos.

Para la preparación de las joyas se usa procedimientos modernos como es el sistema de CASTING (elaboración en serie) sin embargo para el arreglo y adecuación del diseño (en cera) así como en la terminación pulido abrillantamiento y limpieza se utiliza la mano de obra conforme con la capacidad del orfebre.

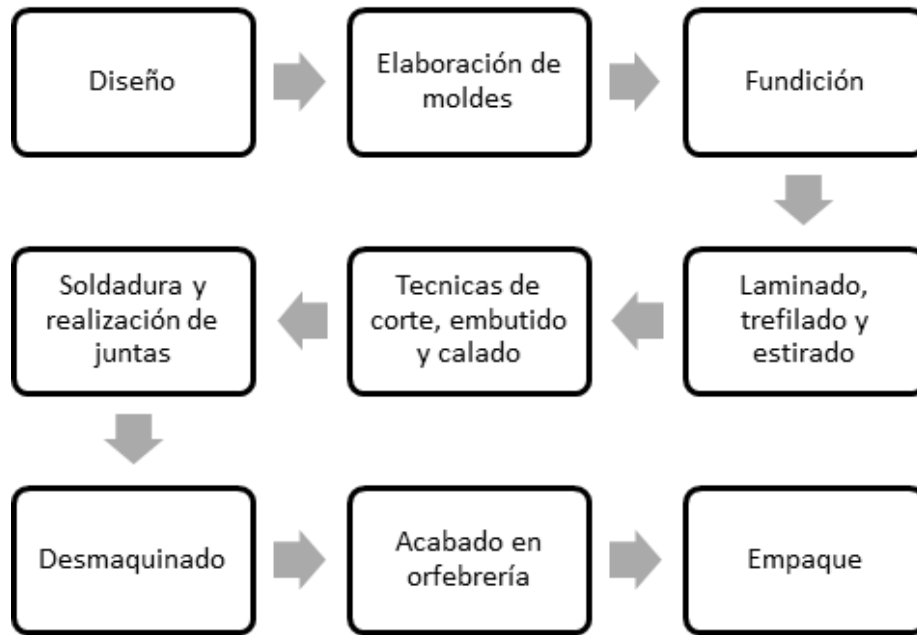


Figura 11
 Proceso de producción de joyas en Ecuador
 Elaborado por: Los autores

Fuente: (Sucuzhañay & Delgado, Reporsutorio Universidad Politécnica Salesiana, 2015)

- *Financieras*

Con la relación que mantiene la empresa con este software que relacionada todas las áreas de la empresa se puede analizar los estados de liquidez al igual que la capacidad de endeudamiento de la empresa C&A y se puede evidenciar como ha sido la evolución de la empresa en su área comercial en los últimos meses y a pesar que se han visto afectado su segmento de mercado por el Covid-19 se ha podido mantener con ventas que han permitido a la empresa responder a todas su obligaciones comerciales y laborales a corto y mediano plazo.

Se pude decir que a pesar que la empresa está en constante desarrollo de estrategias de marketing sus ventas han sido de un nivel aceptable frente a las adversidades ocasionadas por la pandemia ya que los clientes de la empresa en lugar de adquirir productos de la empresa han decidido reinvertir esos capitales en otros rubros o simplemente resguardar sus capitales en alguna entidad financiera para ahorrar a la espera de algún empeoramiento de la situación actual a causa del

Covid-19.

Para la joyería de filigrana se utiliza la siguiente partida arancelaria 7113.11.00.00 cuya partida hace énfasis en artículos de joyería y sus partes de plata incluido revestida o chapada de metal precioso “plaque”. En la **Figura** se puede observar que Ecuador es un exportador directo para Latinoamérica y el Caribe con un valor exportado de \$41 millones de dólares americanos.

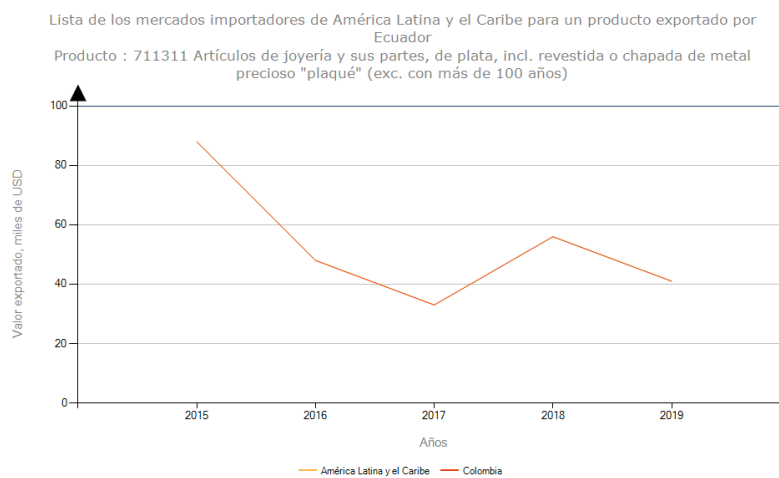


Figura 12
Joyería exportada de Ecuador
Elaborado por: Los autores
Fuente: (Trade Map, 2019)

- *Competitivas*

Como se comentó en los apartados anteriores la empresa C&A presenta brinda sus productos en la ciudad de en la ciudad de Cuenca – Ecuador en donde existe varios competidores que están en un giro de negocio similar y ofrece productos similares a los que ofrece la empresa en mención entre los cuales podemos identificar los más significativos a continuación:

- Joyas Belleza Ecuador
- Joyería Guillermo Vázquez
- Joyería Valencia
- Oro cash Ecuador

- Joyería La Vasija
- Fábrica de Joyas Castro
- Joyería Salcedo

Sin embargo los competidores directos de la empresa C&A no ofrecen productos de iguales características que la empresa objeto de estudios es decir joyería fina en filigrana la empresa a pesar que tenga una fuerte competencia con productos similares la empresa C&A tiene un fuerte departamento de atención al cliente y esto permite fidelizar a los clientes al igual que un servicio post venta eficiente.

- *Tecnológicas*

La empresa C&A tiene sofisticados equipos de cómputo e inmerso dentro de estos ordenadores tiene la empresa un sistema muy novedoso que permite la interrelación entre las áreas internas de la empresa mediante este software permite la relación efectiva entre todos los departamentos de la empresa y tener la información que se necesite de una manera más rápida sin la necesidad de solicitarla de manera personal a un tercero.

La empresa C&A posee un robusto sistema en circuito cerrado de video vigilancia lo que permite tener el control total en video de todas las áreas de la empresa en especial en el área de demostraciones y exhibiciones lo que permite que la empresa tenga un bajo índice delincuencial por motivos de robos por personas maliciosas que se hagan pasar como potenciales clientes.

- *Talento Humano*

La empresa C&A trabaja con equipos consolidados en sus conocimientos pese a que la empresa no cuenta con varias áreas más que las necesarias (*comercialización contable financieras producción y administración*) son

profesionales con conocimientos técnicos y específicos en sus actividades cotidianas la empresa C&A tiene como factor determinante el conocimiento de sus colaboradores todo el personal de la empresa siempre están en constantes actualizaciones de conocimientos en sus respectivas áreas.

4.2.3.3 Diseño de la encuesta

El diseño de la encuesta se basa en el objetivo principal del estudio con 7 preguntas cerradas de opción múltiple con el objetivo de que el encuestado comprenda claramente la pregunta y no encuentre ningún problema a la hora de contestarla.

Se realiza una encuesta con el objetivo de que los principales colaboradores de la empresa C&A nos den sus principales aportes sobre los principales beneficios que tendrían con un plan estratégico en la empresa para entender bajo que parámetros trabajan en la empresa y comprender de su anhelo de exportar desde de la provincia del Azuay sus productos hacia Panamá se pueda desarrollar estrategias que puedan promover el producto en el mercado. El modelo de encuesta se puede encontrar en el anexo de este estudio.

Se realizará una encuesta a 15 colaboradores de los departamentos detallados a continuación:

- *Administrativo – Financiero – Producción – Recursos Humanos – Mercadeo*

4.2.3.3.1 Resultados de la encuesta

P1. ¿Considera usted que la empresa C&A posee una estrategia empresarial claramente definida?

Tabla 1
Estrategia empresarial

PREGUNTA 1		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	02	13%
No	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de Campo

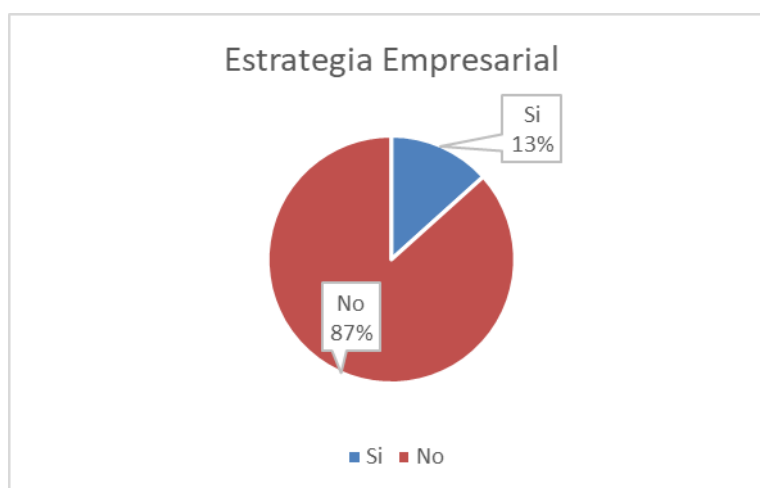


Figura 13

Estrategia empresarial

Fuente: Investigación de Campo

Análisis. -

De acuerdo a la primera pregunta realizada mediante la encuesta en donde se les ha consultado a los colaboradores la siguiente pregunta; ¿Considera usted que la empresa C&A posea una estrategia empresarial claramente definida? Tan solo el 13% ha contestado que sí mientras que un 87% manifiesta que no por eso la importancia de un plan estratégico para la empresa C&A.

P2. ¿Considera usted que los procesos que actualmente se manejan en la empresa C&A están relacionados a la estrategia empresarial?

Tabla2
Relación de los procesos

PREGUNTA 2		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	02	13%
No	13	87%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de Campo



Figura14
Relación de los procesos
Fuente: Investigación de Campo

Análisis. -

De acuerdo a la segunda pregunta realizada mediante la encuesta en donde se les ha consultado a los colaboradores la siguiente pregunta; ¿Considera usted que los procesos que actualmente se manejan en la empresa C&A están relacionados a la estrategia empresarial? tan solo el 13% ha contestado que sí mientras que un 87% manifiesta que no por eso la importancia de un plan estratégico para la empresa C&A.

P3. ¿Cree usted que la empresa C&A tiene un plan estratégico que le permitan lograr el cumplimiento de sus objetivos como empresa?

Tabla3

El plan estratégico cumple con los objetivos empresariales

PREGUNTA 3

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	03	20%
No	12	80%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de Campo



Figura 15

EL plan estratégico cumple con los objetivos empresariales

Fuente: Investigación de Campo

Análisis. -

De acuerdo a la tercera pregunta realizada mediante la encuesta en donde se les ha consultado a los colaboradores la siguiente pregunta; ¿Cree usted que la empresa C&A tiene un plan estratégico que le permitan lograr el cumplimiento de sus objetivos como empresa? el 20% ha contestado que sí mientras que un 80% manifiesta que no la importancia de un plan estratégico adecuado para la empresa C&A.

P4. ¿Considera usted que con un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa C&A esta pueda generar ventaja competitiva frente a sus competidores?

Tabla4
Ventajas de un plan estratégico

PREGUNTA 4		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	100%
No	00	000%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

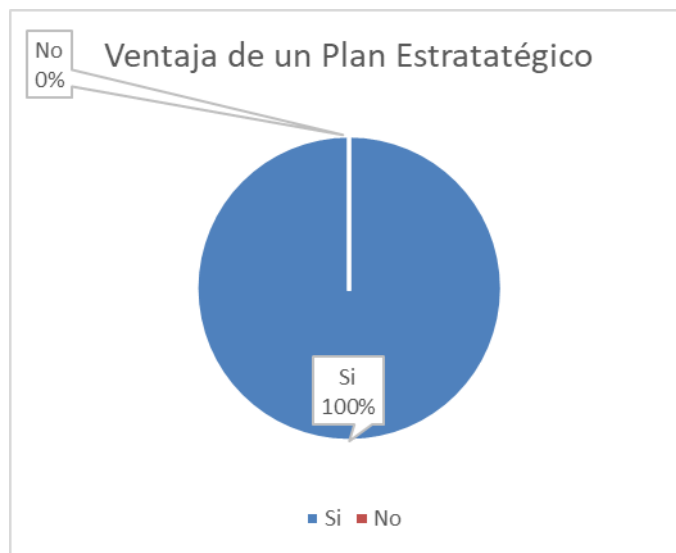


Figura 16
Ventajas de un plan estratégico
Fuente: Investigación de Campo

Análisis. -

De acuerdo a la cuarta pregunta realizada mediante la encuesta en donde se les ha consultado a los colaboradores la siguiente pregunta; ¿Considera usted que con un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa C&A esta pueda generar ventaja competitiva frente a sus competidores? el 100% ha contestado que sí mientras que un 0% manifiesta que no la importancia de un plan estratégico adecuado para la empresa C&A para generar ventaja competitiva sobre sus competidores.

P5. ¿Cree usted que se debe implementar estrategias de Comercialización y de Marketing dentro del Plan Estratégico general de la empresa C&A?

Tabla5
Estrategias de comercialización y marketing

PREGUNTA 5

DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	15	100%
No	00	000%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de Campo



Figura 17

Estrategias de comercialización y marketing

Fuente: Investigación de Campo

Análisis. -

De acuerdo a la quinta pregunta realizada mediante la encuesta en donde se les ha consultado a los colaboradores la siguiente pregunta; ¿Cree usted que se debe implementar estrategias de Comercialización y de Marketing dentro del Plan Estratégico general de la empresa C&A? el 100% ha contestado que sí mientras que un 0% manifiesta que no la importancia de un plan estratégico con estrategias de Comercialización y Marketing para la empresa C&A.

P6. ¿Considera usted que la estructura empresarial que mantiene la empresa C&A está debidamente organizada para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa?

*Tabla6
Acorde estructura organizacional*

PREGUNTA 6		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	13	87%
No	02	13%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de Campo

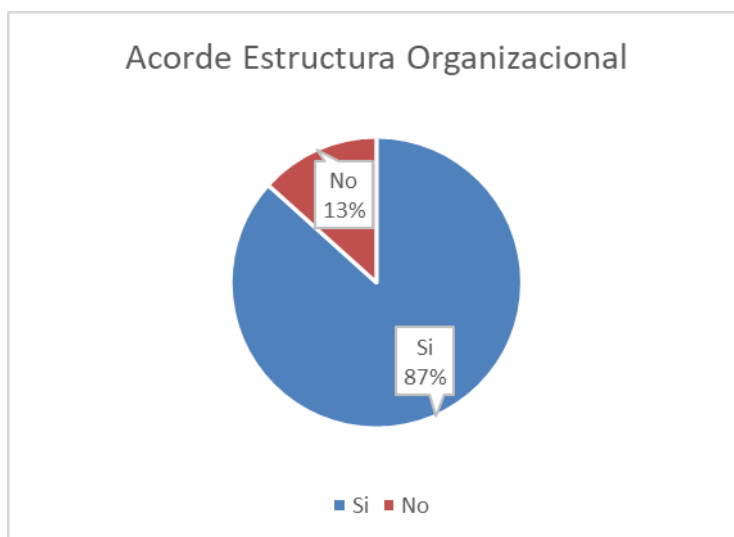


Figura18

*Acorde estructura Organizacional
Fuente: Investigación de Campo*

Análisis. -

De acuerdo a la sexta pregunta realizada mediante la encuesta en donde se les ha consultado a los colaboradores la siguiente pregunta; ¿Considera usted que la estructura empresarial que mantiene la empresa C&A está debidamente organizada para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa? el 87% ha contestado que sí mientras que un 13% manifiesta que no se nota que la empresa C&A muestra una aceptable estructura organizacional.

P7. ¿Cree usted que en la empresa C&A existe una buena comunicación interna en donde se pueda difundir claramente los objetivos empresariales del Plan Estratégico?

*Tabla7
Comunicación interna*

PREGUNTA 7		
DETALLE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	12	80%
No	03	20%
TOTAL	15	100%

Fuente: Investigación de Campo

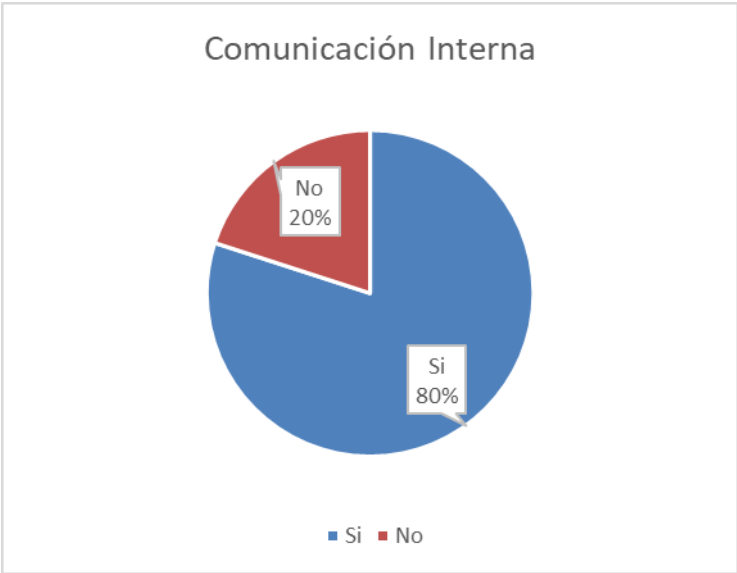


Figura 19
Comunicación Interna
Fuente: Investigación de Campo

Análisis. -

De acuerdo a la séptima y última pregunta realizada mediante la encuesta en donde se les ha consultado a los colaboradores la siguiente pregunta; ¿Cree usted que en la empresa C&A existe una buena comunicación interna en donde se pueda difundir claramente los objetivos empresariales del Plan Estratégico? el 80% ha contestado que sí mientras que un 20% manifiesta que no se nota que la empresa C&A muestra una aceptable comunicación interna.

4.2.3.3.2 Recolección de información de las encuestas

Los resultados obtenidos en la encuesta a los colaboradores de la empresa C&A son los siguientes:

De acuerdo a la primera pregunta realizada mediante la encuesta a los colaboradores en donde se les ha consultado que si la empresa C&A posee una estrategia empresarial claramente definida el 13% ha contestado que sí mientras que un 87% manifiesta que no por eso la importancia de un plan estratégico para la empresa C&A.

Con la segunda pregunta realizada mediante la encuesta a los colaboradores en donde se les ha consultado que si considera usted que los procesos que actualmente se manejan en la empresa C&A están relacionados a la estrategia empresarial tan solo el 13% ha contestado que sí mientras que un 87% manifiesta que no por eso la importancia de un plan estratégico para la empresa C&A.

Conforme a la tercera pregunta realizada mediante la encuesta a los colaboradores en donde se les ha consultado que si cree usted que la empresa C&A tiene un plan estratégico que le permitan lograr el cumplimiento de sus objetivos como empresa el 20% ha contestado que sí mientras que un 80% manifiesta que no la importancia de un plan estratégico adecuado para la empresa C&A.

De acuerdo a la cuarta pregunta realizada mediante la encuesta a los colaboradores en donde se les ha consultado que si considera usted que con un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa C&A esta pueda generar ventaja competitiva frente a sus competidores el 100% ha contestado que sí mientras que un 0% manifiesta que no la importancia de un plan estratégico adecuado para la empresa C&A para generar ventaja competitiva sobre sus competidores.

La quinta pregunta realizada mediante la encuesta a los colaboradores en donde se les ha consultado que si cree usted que se debe implementar estrategias de Comercialización y de Marketing dentro del Plan Estratégico general de la empresa C&A el 100% ha contestado que sí mientras que un 0% manifiesta que no la importancia de un plan estratégico con estrategias de Comercialización y Marketing para la empresa C&A.

Al igual que en su sexta pregunta realizada mediante la encuesta a los colaboradores en donde se les ha consultado que si considera usted que la estructura empresarial que mantiene la empresa C&A está debidamente organizada para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa el 87% ha contestado que sí mientras que un 13% manifiesta que no se nota que la empresa C&A muestra una aceptable estructura organizacional.

De acuerdo a la séptima y última pregunta realizada mediante la encuesta a los colaboradores en donde se les ha consultado que si cree usted que en la empresa C&A existe una buena comunicación interna en donde se pueda difundir claramente los objetivos empresariales del Plan Estratégico el 80% ha contestado que sí mientras que un 20% manifiesta que no se nota que la empresa C&A muestra una aceptable comunicación interna.

4.3 Propósito de la empresa

4.3.1 Rediseño de la Misión

Para lograr efectivamente el rediseño o reestructura de la misionen la empresa C&A se deberá responder primero las siguientes preguntas:

- ¿Por qué se debería preferir a la empresa C&A?
- ¿Qué productos ofrece la empresa C&A a los clientes?
- ¿Cómo va a cumplir con esos productos la empresa C&A?

- ¿A quién está ofreciendo sus productos la empresa C&A?

Una vez que se haya contestado las preguntas antes descritas se propone de la siguiente misión para la empresa:

“C&A es una empresa orgullosamente ecuatoriana que tiene miras de expansión tanto internacionalmente como en su mercado de acción en donde pretende mejorar y modificar el campo de la preparación de joyas con metales preciosos como es la filigrana dando a conocer las artesanías del Ecuador y que la empresa tenga reconocimiento en el extranjero”.

4.3.2 Rediseño de la Visión

Con la misión en esta apartado para poder reestructurar o rediseñar la visión de la empresa C&A de acuerdo a los objetivos planteados por a la empresa se debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué desea lograr la empresa C&A?
- ¿Por quién lo hará?
- ¿Dónde quiere estar la empresa C&A a mediano y largo plazo?

“C&A será reconocida en un plazo de cinco años como una empresa líder en la comercialización nacional e internacional de joyas finas tratadas en filigrana en la ciudad de Cuenca brindando productos de calidad y cumpliendo así con las expectativas de los clientes cumpliendo con las normas medio ambientales y se creará un valor mutuo y duradero con los clientes y proveedores de la empresa”.

4.3.3 Rediseño de la Objetivos de la empresa

Continuando con el rediseño se toma a continuación los objetivos corporativos que la empresa C&A desea alcanzar en un periodo determinado mismos que se presenta a continuación:

- Ampliar la línea de productos de joyas.

- Incrementar las ventas.
- Generar más utilidades.
- Mantener un personal constantemente capacitado.
- Reducir el número de quejas por parte de los clientes.
- Obtener una productividad más grande.
- Lograr una mejor participación en el mercado.

4.3.4 Rediseño de los Valores de la empresa

Para finalizar con el rediseño se toma a consideración los principales valores que se regirá la empresa C&A entendiéndose que se relacionan directamente con la calidad de sus productos la calidad de su gestión con los clientes y la responsabilidad que conlleva la elaboración de este tipo de joyería fina en filigrana.

- **Honestidad:** Se considera que la empresa debe mostrar siempre un trato honesto con sus clientes proveedores y colaboradores en sentido que cumpla a carta cabal con todos de una manera objetiva clara y precisa.
- **Confianza:** Se apuesta por la generación e incremento de la confianza entre todos los miembros que conforman el proceso de elaboración y comercialización de joyas finas en filigrana en la empresa es decir entre los proveedores los colaboradores y los clientes de la empresa.
- **Compromiso:** Uno de los principales valores que apuesta la empresa C&A dentro de su mercado de acción es el compromiso que la empresa tiene con cada uno de sus clientes brindando siempre productos de alta calidad y cumpliendo así la satisfacción de los clientes de la empresa.
- **Equidad:** Este valor está orientado a la igual de trato dentro de la empresa en donde todos los colaboradores se sientan valorados y respaldados por la empresa en donde sean los colaboradores quienes perciban que tiene

una remuneración acorde a sus experticias y a sus actividades dentro de la empresa.

- **Solidaridad:** con este valor la empresa C&A considera que todos los colaboradores trabajen en un ambiente tranquilo y armonioso en donde haya apoyo mutuo en todas las áreas y realicen sus actividades bajo parámetros y lineamientos de sociedad y cooperación entre todos.

4.4 Diseño de la propuesta

4.4.1 Estructura de procesos

Para empezar con el diseño de la propuesta se dará inicio elaborando un manual de procesos de carácter propio de la empresa en donde consta de varias etapas y fases dentro del proceso comercial de a la empresa CA mismas que generan valor al momento de cumplir con las necesidades de los clientes al igual que se contempla la satisfacción de los clientes.

4.4.1.1 Propuesta de un mapa de procesos para la empresa C&A

Para el desarrollo de una propuesta de un mapa de procesos para la empresa C&A se debe considerar los procesos estratégicos operativos y de apoyo que actualmente hay en la empresa la empresa abarcar cuatro áreas la de administración la de ventas la de producción y la de contabilidad y talento humano.



Figura 20
 Mapa de procesos C&A
 Fuente: Investigación de Campo

Como procesos estratégicos se tiene generalmente al área de Gerencia es decir al área de administración gerencial en los procesos de soporte están las áreas de talento humano el área de contabilidad el área de taller y de servicio al cliente los procesos clave están en el área de comercialización marketing y ventas de la empresa C&A.

4.4.2 Habilidades

Al igual que la estructura por procesos presentada con anterioridad es importante considerar las habilidades que presenta la empresa C&A y en cumplimiento con los objetivos específicos se realizará un estudio interno y externo de la empresa C&A mediante una matriz MEFE para luego realizar un análisis de la matriz MEFI para finalizar con un estudio del FODA en la empresa C&A.

4.4.2.1 Análisis Matriz EFE y EFI

El análisis externo se lo realizó mediante un análisis PEST para luego realizar un análisis de las fuerzas de Porter y un análisis interno mediante el análisis de las cadenas de valor y un análisis de recursos y capacidades a continuación se presenta el análisis de las matrices de evaluación de factores externos para luego realizar el análisis de los factores internos.

En primera instancia se presentará la matriz EFE que se encarga de evaluar los factores externos que rodean a la empresa C&A que a su vez se convertirán en sus oportunidades y amenazas para que la empresa las pueda tratar dentro de un FODA.

Después se realizará la matriz EFI que se encarga de analizar los factores internos que rodean a la empresa C&A estos factores antes mencionados se convertirán en las fortalezas y debilidades de la empresa para que se las pueda tratar que la matriz EFE en un FODA.

4.4.2.1.1 Matriz MEFE

Tabla 8

Matriz MEFE de la empresa C&A.

FACTORES DE ÉXITO EXTERNOS EMPRESA C&A					
No	OPORTUNIDADES	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Aranceles preferenciales para poder realizar exportaciones de las joyas en filigranas al extranjero.	5	16%	5	090
2	Certificaciones de origen para las exportaciones de joyas trabajadas en filigrana.	5	16%	4	056
3	Apertura de mercado a nivel internacional expansión de mercados en el extranjero para poder ingresar con las joyas en filigrana.	5	16%	4	090
Nº	AMENAZAS	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Estancamiento de trámites para la exportación sobre demora en la aduana para los tiempos de confirmación para las exportaciones de mercaderías.	5	16%	5	090
2	Escaso apoyo por parte del Gobierno Nacional para este mercado no existe una cultura colaborativa por parte del estado con el sector minero (extracción y comercialización)	4	13%	4	056
3	Nuevas políticas y leyes en las aduanas ralentizan los procesos aduaneros y aumentan procedimientos para las exportaciones.	4	13%	4	056
4	Cambio de Gobierno genera inseguridad política y estatal a nivel internacional.	4	13%	4	056
TOTAL		31	100%	494	

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Los autores

Análisis. -

Como podemos observar en la tabla anterior la matriz MEFE sirve para determinar el nivel de importancia de las variables externas de la empresa C&A es decir las oportunidades y amenazas que la empresa pueda tener los resultados se han presentado las siguientes oportunidades y amenazas para la empresa C&A.

OPORTUNIDADES

- Aranceles preferenciales para poder realizar exportaciones de las joyas en filigranas al extranjero.
- Certificaciones de origen para las exportaciones de joyas trabajadas en filigrana.
- Apertura de mercado a nivel internacional expansión de mercados en el extranjero para poder ingresar con las joyas en filigrana.
- Alto consumo de joyas en el mercado internacional altos niveles de consumo en joyas de filigrana por países del exterior.

AMENAZAS

- Estancamiento de trámites para la exportación sobre demora en la aduana para los tiempos de confirmación para las exportaciones de mercaderías.
- Escaso apoyo por parte del Gobierno Nacional para este mercado no existe una cultura colaborativa por parte del estado con el sector minero (extracción y comercialización)
- Nuevas políticas y leyes en las aduanas ralentizan los procesos aduaneros y aumentan procedimientos para las exportaciones.

La matriz EFE nos da como consecuencia un balance ponderado de 4.94 se debe tomar en cuenta las amenazas ya que sugieren un peligro no controlable.

4.4.2.1.2 Matriz MEFI

Tabla 9

Matriz MEFI de la empresa C&A.

FACTORES DE ÉXITO INTERNOS EMPRESA C&A					
N°	FORTALEZAS	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Relaciones comerciales con varios artesanos y maestros orfebres lo que permite tener una gran diversificación en la mano de obra.	5	10%	5	080
2	Alto consumo de joyas en el mercado internacional altos niveles de consumo en joyas de filigrana por países del exterior.	4	7.50%	4	052
3	Mano de obra a bajo costo lo que se consigue a través de acuerdos comerciales con los maestros orfebres.	5	10%	5	080
4	Materias primas obtenida en territorio nacional abarata los costos de producción y permite tener un margen más de utilidad.	4	7.50%	4	052
5	Se dispone de una atención personalizada y de calidad al cliente esto responde al personal de ventas capacitado.	5	10%	5	080
6	Se dispone de una rápida atención de servicio al cliente esto responde al personal de ventas capacitado.	5	10%	5	080
N°	DEBILIDADES	IMPORTANCIA	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
1	Inexistente planificación estratégica.	5	10%	5	080
2	Los procesos de la empresa no están alineados a una estrategia.	5	10%	5	080

3	Insuficientes diseños de productos encaren los catálogos de producción semestral.	5	10%	5	080
4	Mal manejo en el proceso de producción lo que perjudica cumplir los tiempos de entrega de pedidos a los clientes finales.	4	7.50%	4	052
5	Escasa conexión con los mercados internacionales implica la creación de nuevas líneas comerciales de una manera internacional.	4	7.50%	4	052
TOTAL		51	100%	7.68	

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

Análisis. -

Como podemos observar en la tabla anterior la matriz MEFI sirve para determinar el nivel de importancia de las variables internas de la empresa C&A es decir las fortalezas y debilidades que la empresa pueda tener los resultados se han presentado las siguientes fortalezas y debilidades para la empresa C&A.

FORTALEZAS

- Relaciones comerciales con varios artesanos y maestros orfebres lo que permite tener una gran diversificación en la mano de obra.
- Mano de obra a bajo costo lo que se consigue a través de acuerdos comerciales con los maestros orfebres.
- Materias primas obtenida en territorio nacional abarata los costos de producción y permite tener un margen más de utilidad.
- Se dispone de una atención personalizada y de calidad al cliente esto responde al personal de ventas capacitado.
- Se dispone de una rápida atención de servicio al cliente esto responde al personal de ventas capacitado.

DEBILIDADES

- Inexistente planificación estratégica.
- Los procesos de la empresa no están alineados a una estrategia.
- Insuficientes diseños de productos encaren los catálogos de producción semestral.
- Mal manejo en el proceso de producción lo que perjudica cumplir los tiempos de entrega de pedidos a los clientes finales.
- Escasa conexión con los mercados internacionales implica la creación de nuevas líneas comerciales de una manera internacional.

La matriz EFI nos da como consecuencia un balance ponderado de 7.68 en donde las fortalezas suman una ponderación de 4.24 es decir las fortalezas son mayores a las debilidades de la empresa C&A.

4.4.2.1.3 Matriz FODA de la empresa C&A

Tabla 10

FODA de la empresa C&A

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Relaciones comerciales con varios artesanos y maestros orfebres lo que permite tener una gran diversificación en la mano de obra.	Inexistente planificación estratégica.
Mano de obra a bajo costo lo que se consigue a través de acuerdos comerciales con los maestros orfebres.	Los procesos de la empresa no están alineados a una estrategia.
Materias primas obtenida en territorio nacional abarata los costos de producción y permite tener un margen más de utilidad.	Insuficientes diseños de productos encaren los catálogos de producción semestral.
Se dispone de una atención personalizada y de calidad al cliente esto responde al personal de ventas capacitado.	Mal manejo en el proceso de producción lo que perjudica cumplir los tiempos de entrega de pedidos a los clientes finales.
Se dispone de una rápida atención de servicio al cliente esto responde al personal de ventas capacitado.	Escasa conexión de la empresa con los mercados internacionales implica la creación de nuevas líneas comerciales de una manera internacional.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aranceles preferenciales para poder realizar exportaciones de las joyas en filigranas al extranjero.	Estancamiento de trámites para la exportación sobre demora en la aduana para los tiempos de confirmación para las exportaciones de mercaderías.
Certificaciones de origen para las exportaciones de joyas trabajadas en filigrana.	Escaso apoyo por parte del Gobierno Nacional para este mercado
Apertura de mercado a nivel internacional expansión de	no existe una cultura colaborativa por parte del estado con el

mercados en el extranjero para poder ingresar con las joyas en filigrana.	sector minero (extracción y comercialización)
Alto consumo de joyas en el mercado internacional altos niveles de consumo en joyas de filigrana por países del exterior.	Nuevas políticas y leyes en las aduanas ralentizan los procesos aduaneros y aumentan procedimientos para las exportaciones. Cambio de Gobierno genera inseguridad política y estatal a nivel internacional.

Fuente: (Autoría Propia)
Elaborado por: Los autores

4.4.2.1.3.1 Análisis de la matriz FODA de la empresa C&A

Como se presenta en la tabla anterior y luego de realizar los análisis de las matrices EFE EFI al igual que las encuestas se ha realizado la matriz FODA de la empresa C&A en donde se presentan internamente de la empresa las fortalezas y debilidades y de manera externa las amenazas y oportunidades; a continuación se dará un análisis de cada apartado de la presente matriz FODA.

Principales Fortalezas de la empresa C&A:

- Relaciones comerciales con varios artesanos y maestros orfebres lo que permite tener una gran diversificación en la mano de obra.
- Mano de obra a bajo costo lo que se consigue a través de acuerdos comerciales con los maestros orfebres.
- Materias primas obtenida en territorio nacional abarata los costos de producción y permite tener un margen más de utilidad.
- Se dispone de una atención personalizada y de calidad al cliente esto responde al personal de ventas capacitado.
- Se dispone de una rápida atención de servicio al cliente esto responde al personal de ventas capacitado.

Dentro de las principales fortalezas de la empresa C&A son las relaciones comerciales con los maestros orfebres que permite a la empresa tener una gran diversificación de mano de obra en caso de tener varios pedidos en tránsito otra gran fortaleza de la empresa es que la mano de obra por la elaboración de estas joyas bajo los procesos de filigrana otra gran fortaleza de la empresa es su eficiente servicio al cliente que siempre tiene una atención rápida de calidad y con calidez humana a sus clientes lo que permite que la empresa C&A tenga fuertes relaciones con sus clientes.

Principales Oportunidades de la empresa C&A:

- Aranceles preferenciales para poder realizar exportaciones de las joyas en filigranas al extranjero.
- Certificaciones de origen para las exportaciones de joyas trabajadas en filigrana.
- Apertura de mercado a nivel internacional expansión de mercados en el extranjero para poder ingresar con las joyas en filigrana.
- Alto consumo de joyas en el mercado internacional altos niveles de consumo en joyas de filigrana por países del exterior.

Dentro de las principales oportunidades que presenta la empresa C&A sin lugar a dudas es la posibilidad de obtener una certificación de origen esto quiere decir que la empresa podría tener un documento legal que acredite que los productos (joyas en filigrana) es originario de un país en este caso de Ecuador y permita su comercio exterior que eso es lo que la empresa actualmente tiene en sus miras puesto que actuamente se están tratando alianzas con socios estratégicos en la ciudad de Panamá lo que permitiría mediante esta certificación de origen tener más flexibilidad y beneficios arancelarios para poder exportar las joyas en filigrana de la empresa.

El certificado de origen que podría obtener la empresa C&A se convierte en su principal oportunidad debido a que esta certificación se le podría abrir las puertas hacia el mercado internacional como es el plan actualmente de los directivos de la empresa.

Actualmente en la provincia del Azuay – Ecuador no tiene un souvenir tangible ya que lo más tradicional de la provincia es su gastronomía desperdiciando así la oportunidad que los turistas puedan incluir dentro de sus objetivos la adquisición de

joyas finas tratadas en filigrana mediante la presente certificación se da un documento legal a la empresa C&A que certifica que los productos (joyas en filigrana) son tradicionales de la provincia en mención lo que permitirá que el turista nacional e internacional tenga entre sus opciones un souvenir tangible como es una joya tratada en filigrana.

Según lo manifiesta la página del Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información en el 2020. La certificación de Origen de productos de exportación tiene como propósito regular y controlar los criterios de certificación de origen por cada uno de los acuerdos comerciales suscritos por el Ecuador y de preferencias arancelarias otorgadas unilateralmente al Ecuador

El Certificado de Origen tiene por finalidad:

Garantizar por parte del exportador que el producto originario de Ecuador cumple con los requisitos de origen.

Permitir a la administración aduanera el control y fiscalización del cumplimiento de las normas de origen y su beneficio sólo por parte de los suscriptores del Acuerdo y/o régimen preferencial.

Que los productos exportados gocen de las preferencias arancelarias negociadas (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020)

Para poder tener una certificación de origen en Ecuador para su exportación se debe tener en cuenta los siguientes requisitos:

Registro previo de exportador en el sistema ECUAPASS (Ventanilla Única Ecuatoriana)

Certificado de firma electrónica. (Para firmar solicitud de Certificado en VUE)

Declaración Juramentada de Origen (únicamente para certificados

preferenciales)

Factura Comercial.

Conocimiento de embarque B/L o Guía Aérea (cuando es un certificado a posterior)

Tasa por servicio de emisión y formulario expedido (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020)



Figura 21

Certificados de Origen

Fuente: (Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2020)

Elaborado por: Los autores

Principales Debilidades de la empresa C&A:

- Inexistente planificación estratégica.
- Los procesos de la empresa no están alineados a una estrategia.
- Insuficientes diseños de productos encaren los catálogos de producción semestral.
- Mal manejo en el proceso de producción lo que perjudica cumplir los

tiempos de entrega de pedidos a los clientes finales.

- Escasa conexión de la empresa con los mercados internacionales implica la creación de nuevas líneas comerciales de una manera internacional.

Dentro de las principales debilidades de la empresa C&A la principal debilidad es la inexistente planificación para sus áreas puesto que la empresa hasta ahora ha venido trabajando por las experiencias previas de sus principales directivos eso no es suficiente para poder seguir manteniéndose en el mercado de una manera óptima rentable y sustentable por eso la empresa se ha visto en la necesidad de incluir en sus planes una planificación estratégica que permita mejorar todas sus áreas y departamento de acción.

Otra debilidad que podemos mencionar de la empresa C&A es el mal manejo de producción de las joyas en filigrana lo que atenta a que se cumpla con las fechas acordadas de entrega de los pedidos a sus clientes se debería considerar capacitaciones al personal de producción para subsanar esta debilidad.

Principales Amenazas de la empresa C&A:

- Estancamiento de trámites para la exportación sobre demora en la aduana para los tiempos de confirmación para las exportaciones de mercaderías.
- Escaso apoyo por parte del Gobierno Nacional para este mercado no existe una cultura colaborativa por parte del estado con el sector minero (extracción y comercialización)
- Nuevas políticas y leyes en las aduanas ralentizan los procesos aduaneros y aumentan procedimientos para las exportaciones.
- Cambio de Gobierno genera inseguridad política y estatal a nivel internacional.

Dentro de las principales amenazas de la empresa el escaso apoyo del

gobierno a este segmento del mercado ha dificultado desde hace muchos años atrás el progreso de este segmento de mercado viéndose beneficiadas todas las personas que realizan su comercio de manera informal.

4.4.3 Estrategias

Una vez realizado los análisis internos y externos de la empresa C&A es decir una vez analizado el contexto que rodea interna y externamente a la empresa el siguiente paso a dar será la creación de sus respectivos objetivos estratégicos dando prioridad a las necesidades que actualmente mantiene la empresa C&A como se detalla a continuación:

Tabla 11

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA C&A

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicadores
Objetivo General	Incrementar la competitividad de la empresa C&A	Márgenes de utilidad neta
		Márgenes de utilidad bruta
		Posicionamiento de la empresa
Procesos internos	Implementar los nuevos procesos internos mediante un manual de funciones	Índice de satisfacción laboral
		Rendimiento de los trabajadores
Financiera & Contable	Incrementar las ventas un 5% durante los próximos 3 años	Índice de satisfacción laboral
		Rendimiento de los trabajadores
Financiera & Contable	Incrementar las ventas un 5% durante los próximos 3 años	Número de ventas por mes
		Porcentaje de facturación
		Cantidad de Egresos
Capacitación & Crecimiento laboral	Capacitaciones constantes a los colaboradores de la empresa	Cantidad de Ingresos
		Rendimientos de las inversiones de la empresa
		Índice de satisfacción laboral
Servicio al cliente	Reducir en un 25% los reclamos presentados por los clientes en los próximos dos años.	Rendimiento de los trabajadores
		Número de ventas por mes
		Número de quejas por parte de los clientes
		Número de ventas en clientes ya facturados (post venta)

Fuente: (Autoría Propia)
 Elaborado por: Los autores

Análisis. –

Como se puede ver en la tabla anterior y luego de realizar los respectivos análisis interno y externo a la empresa se presentan los objetivos estratégicos de la empresa C&A en donde se fundamenta bajo siete principales objetivos específicos que se centralizan bajo las principales áreas de la empresa mismos que se detallan a continuación.

El primer objetivo estratégico de la empresa C&A está fundamentado para el objetivo general de esta investigación en donde se propone un plan estratégico para la empresa C&A a través de un diagnóstico situacional que permita elaborar estrategias para incrementar la competitividad de la empresa con miras a la exportación hacia Panamá como podemos observar la idea principal del objetivo general es el de incrementar la competitividad de la empresa ya que uno de los anhelos de la empresa es exportar joyas realizadas en filigrana a la ciudad de Panamá mismo que se tratara en el punto 4.6 Logística del Comercio Exterior

La perspectiva es el cumplimiento del objetivo general de esta investigación como objetivo estratégico el incremento de la competitividad de la empresa y se tendrá como indicadores los márgenes de utilidad bruta y neta al igual que la mejoría en el posicionamiento de la empresa C&A en su mercado de acción.

Como segundo objetivo estratégico de la empresa C&A se presenta una perspectiva hacia los procesos internos de la empresa es decir en la presente investigación se presentó la estructura de los procesos de la empresa en donde se puede ver cómo es la relación de todas las áreas de la empresa y de sus colaboradores se presenta como se deben estructurar las funciones de los colaboradores en cada área de acción de la empresa se presenta como objetivo

estratégico la implementación de los nuevos procesos internos plasmados desde el mapa de procesos plasmado anteriormente los indicadores que controlaran este objetivo estratégico será el índice de satisfacción laboral y el rendimiento de los colaboradores es decir se plantea que mejorará la situación actual de los trabajadores de la empresa C&A.

El tercer objetivo estratégico de la empresa C&A está orientado al área de finanzas y contabilidad en donde principalmente se pretende incrementar las ventas en un 5% más durante los próximos 3 años entendemos que la industria e las joyas es una industria en constante crecimiento al igual que la empresa tiene miras de exportación a la ciudad de Panamá por los contactos y alianzas que actualmente se están desarrollando entre empresarios de mencionada ciudad y los gerentes de la empresa objeto del actual estudio las métricas de control de este objetivo estratégico será el número de ventas por mes en donde se visualizará el aumento de las ventas y el porcentaje de facturación al igual que la métrica anterior servirá para determinar el incremento de las ventas en la empresa.

Dentro de la perspectiva financiera y contable tenemos un segundo objetivo estratégico mismo que trata de un aumento en el flujo de caja de un 10% en los próximos 3 años si se llegasen a concretar las alianzas con mencionados empresarios extranjeros mejoraría de manera muy significativa las ventas de la empresa y se incrementarían los flujos económicos en la empresa entre ellos el flujo de caja se pretende tener como indicador de control la cantidad de egresos e ingresos mensuales en la empresa al igual que los rendimientos de las inversiones bancarias que mantiene la empresa.

La siguiente perspectiva está enfocada al personal que trabaja en la empresa es decir está enfocada a la capacitación & crecimiento laboral de los colaboradores

de la empresa C&A como se había mencionado con anterioridad la empresa mantiene cinco áreas administrativa gerencial comercialización producción finanzas & contables y de talento humano son las áreas que tiene la empresa en donde hay 15 colaboradores algunos están desde el momento mismo que empezó la empresa a realizar sus actividades comerciales de joyas tratadas en filigrana la empresa se siente totalmente comprometida con sus colaboradores y por eso el objetivo estratégico planteado es el de generar capacitaciones constantes para los colaboradores de la empresa C&A y sus métricas de control serán el índice de satisfacción laboral y el rendimiento de los trabajadores.

El último objetivo estratégico propuesta para la empresa C&A está basado en la perspectiva del servicio al cliente en donde el objetivo estratégico es en reducir en un 25% los reclamos presentados por los clientes en los próximos dos años en realidad la empresa no tiene mayor reclamos por parta de los clientes pero siempre es bueno mejorar los procesos de servicio al cliente de la empresa para que pueda consolidar su presencia en el mercado de acción los indicadores que medirán el cumplimiento del presente objetivo estratégico será el número de ventas por mes el número de quejas presentadas por los clientes y el número de ventas en clientes ya facturados (post venta).

4.5 Plan de acción

Continuando con el cumplimiento de los objetivos específicos el ultimo trata sobre proponer un Plan Estratégico para la empresa C&A a través de un diagnóstico situacional que permita elaborar estrategias para incrementar la competitividad de la empresa.

Tabla12

PLAN DE ACCIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA C&A

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Estrategias	Responsable	Periodo de análisis	Indicadores
Objetivo General	Incrementar la competitividad de la empresa C&A	Cumplir con las estrategias de cada perspectiva.	Todos los colaboradores de la empresa	Frecuencia mensual 2021 – 2024.	Márgenes de utilidad neta Márgenes de utilidad bruta Posicionamiento de la empresa
Procesos internos	Implementar los nuevos procesos internos mediante un manual de funciones	Capacitar a los colaboradores sobre sus nuevas funciones. Sociabilizar los nuevos procesos de los colaboradores.	Departamento de Talento Humano	Frecuencia mensual 2021 – 2024.	Índice de satisfacción laboral Rendimiento de los trabajadores
	Sociabilizar a nueva estructura organizacional con los colaboradores de la empresa.	Comunicar a toda la empresa y sus colaboradores la nueva estructura organizacional de la organización. Observar la interacción de los colaboradores hacia la nueva estructura organizacional.	Departamento de Talento Humano	Frecuencia mensual 2021 – 2024.	Índice de satisfacción laboral Rendimiento de los trabajadores

Financiera	Incrementar las ventas un 5% durante los próximos 3 años	<p>Considerar el uso de una página web de la empresa.</p> <p>Potenciar el uso de redes sociales para publicitar los productos.</p> <p>Considerar estrategias de promoción en la compra de más de una joya en filigrana.</p>	Gerencia General - Departamento Comercial	Frecuencia mensual 2021 – 2024.	<p>Número de ventas por mes</p> <p>Porcentaje de facturación</p>
	Aumentar el flujo de caja en un 10% en los próximos 3 años	<p>Considerar tener líneas de créditos con los clientes de la empresa.</p> <p>Considerar descuentos a clientes en pagos por contado o en efectivo</p> <p>Tener una provisión para posibles gastos no contemplados.</p>	Gerencia General - Departamento Contable	Frecuencia mensual 2021 – 2024.	<p>Cantidad de Egresos</p> <p>Cantidad de Ingresos</p> <p>Rendimientos de las inversiones de la empresa</p>
Capacitación & Crecimiento laboral	Capacitaciones constantes a los colaboradores de la empresa	<p>Crear un plan de capacitaciones periódicas para los colaboradores.</p> <p>Diseñar un esquema de evaluaciones para identificar los conocimientos de los colaboradores.</p> <p>Observar posibles falencias en su aprendizaje y proponer mejoras en los siguientes cursos de capacitación.</p>	Departamento de Talento Humano	Frecuencia mensual 2021 – 2024.	<p>Índice de satisfacción laboral</p> <p>Rendimiento de los trabajadores</p>
		<p>Plantear mejoras en los servicios de pre y post venta.</p>			Departamento de

<p>clientes en los próximos dos años.</p>	<p>Considerar un plan de seguimiento a los clientes en la postventa.</p> <p>Crear nuevos canales de comunicación del área de comercialización con los clientes.</p>	<p>comercialización</p>	<p>2024.</p>	<p>Número de quejas por parte de los clientes</p> <p>Número de ventas en clientes ya facturados (post venta)</p>
--	---	-------------------------	---------------------	--

Fuente: (Autoría Propia)
 Elaborado por: Los autores

Análisis. –

Como se puede ver en la tabla anterior se muestra el plan de acción de los objetivos estratégicos de la compañía C&A en donde se fundamenta bajo 7 primordiales fines específicos que se centralizan bajo las principales zonas de la compañía mismos que se detallan a continuación.

El primer objetivo estratégico de la compañía C&A está fundamentado para la finalidad general de esta investigación en donde se sugiere una estrategia estratégica para la organización C&A por medio de un diagnóstico situacional que posibilite llevar a cabo tácticas para aumentar la competitividad de la compañía con miras a la exportación hacia Panamá la iniciativa primordial del objetivo general es el de aumentar la competitividad de la organización debido a que uno de los anhelos de la organización es exportar joyas llevadas a cabo en filigrana a la metrópoli de Panamá mismo que se tratara en el punto 4.6 Logística del Comercio Exterior.

El punto de vista es el cumplimiento del objetivo general de esta investigación como fin estratégico el crecimiento de la competitividad de la organización y se va a tener como indicadores los márgenes de utilidad bruta y neta al igual que la mejoría en el posicionamiento de la organización C&A en su mercado de acción las tácticas a tener en cuenta son consumir con las tácticas de cada visión causantes son todos los ayudantes de la organización y va a tener un tiempo mensual de estudio.

Como segundo objetivo estratégico de la compañía C&A se muestra una visión hacia los procesos internos de la organización o sea en la presente investigación se manifestó la composición de los procesos de la compañía en donde se puede ver cómo es la interacción de cada una de las zonas de la compañía y de sus colaboradores se muestra cómo se tienen que estructurar las funcionalidades de los ayudantes en cada área de acción de la organización se muestra como fin

estratégico la utilización de los nuevos procesos internos plasmados a partir del mapa de procesos plasmado antes los indicadores que controlaran este objetivo estratégico va a ser el índice de satisfacción gremial y el rendimiento de los ayudantes.

O sea se dice que mejorará el caso de hoy de los trabajadores de la organización C&A en donde sus primordiales objetivos estratégicos van a ser capacitar a los ayudantes sobre sus novedosas funcionalidades sociabilizar los nuevos procesos de los ayudantes y mantener el control de que los ayudantes realicen sus novedosas ocupaciones estando a cargo el Departamento de Talento Humano y va a tener una frecuencia mensual de estudio.

El tercer objetivo estratégico de la organización C&A está orientado al área de finanzas y contabilidad en donde primordialmente se pretende aumentar las ventas en un 5% más a lo largo de los siguientes 3 años sabemos que la industria e las joyas es una industria en constante aumento al igual que la organización tiene miras de exportación a la localidad de Panamá por los contactos y alianzas que en la actualidad se permanecen desarrollando entre empresarios de mencionada ciudad y los gerentes de la empresa objeto del presente estudio.

Las métricas de control de este objetivo estratégico va a ser el número de ventas por mes en donde se visualizará el crecimiento de las ventas y el porcentaje de facturación al igual que la métrica anterior va a servir para decidir el crecimiento de las ventas en la compañía las primordiales tácticas a desarrollar van a ser el de tener en cuenta la utilización de una página web de la compañía potenciar la utilización de redes sociales para publicitar los productos y tener en cuenta tácticas de promoción en la compra de bastante más de una joya en filigrana estando a cargo por la Gerencia Gral. y el Departamento Comercial de la compañía C&A.

En el punto de vista financiera y contable poseemos un segundo objetivo estratégico mismo que trata de un incremento en el flujo de caja de un 10% en los siguientes 3 años si se llegasen a concretar las alianzas con mencionados empresarios extranjeros mejoraría de forma bastante significativa las ventas de la organización y se aumentarían los flujos económicos en la compañía entre ellos el flujo de caja se pretende tener como indicador de control la proporción de egresos e ingresos mensuales en la organización al igual que los rendimientos de las inversiones bancarias que preserva la organización.

Teniendo como primordiales tácticas el de tener en cuenta las líneas de créditos con los consumidores de la organización del mismo modo tener en cuenta descuentos a consumidores en pagos por contado o en efectivo y al final tener una provisión para probables costos no contemplados debería tener control de parte de la Gerencia Gral. y el departamento Contable de la organización y de frecuencia mensual para su control.

El siguiente objetivo estratégico está enfocado al personal que labora en la compañía o sea está enfocada a la capacitación & incremento gremial de los ayudantes de la compañía C&A como se había dicho con anterioridad la organización conserva 5 áreas administrativa gerencial venta producción finanzas & contables y de ingenio humano son las zonas que tiene la compañía en donde hay 15 colaboradores ciertos permanecen a partir del instante mismo que inició la organización a hacer sus ocupaciones comerciales de joyas tratadas en filigrana la compañía se siente plenamente comprometida con sus colaboradores y por esa razón el propósito estratégico postulado es el de crear capacitaciones constantes para los ayudantes de la compañía C&A y sus métricas de control van a ser el índice de satisfacción laboral y el rendimiento de los trabajadores.

Teniendo como primordiales tácticas el producir una estrategia de capacitaciones periódicas para los ayudantes al igual que el diseñar un esquema de evaluaciones para detectar los conocimientos de los ayudantes y el de mirar probables falencias en su aprendizaje y plantear mejoras en los próximos cursos de capacitación tácticas a cargo del departamento de Ingenio Humano y de frecuencia mensual de control.

Al final el último objetivo estratégico iniciativa para la compañía C&A está con base en el punto de vista del servicio al cliente en donde el propósito estratégico es en minimizar en un 25% los reclamos presentados por los consumidores en los siguientes 2 años se debería nombrar que en verdad la organización no posee más grande reclamos por parte de los consumidores sin embargo continuamente es bueno mejorar los procesos de servicio al cliente para que logre consolidar su presencia en el mercado de acción los indicadores que medirán el cumplimiento del presente objetivo estratégico va a ser el número de ventas por mes el número de quejas presentadas por los consumidores y al final el número de ventas en consumidores ya facturados (post venta).

Teniendo como principales estrategias el de proponer mejoras en los servicios de pre y post comercialización tener en cuenta una estrategia de seguimiento a los consumidores en la postventa y el de producir nuevos canales de comunicación del área de venta con los consumidores tácticas a cargo del departamento de venta y de frecuencia mensual de control.

4.5.1 Establecimiento de presupuesto

Tabla13

PRESUPUESTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA C&A

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Responsable	Periodo de análisis	Valor
Objetivo General	Incrementar la competitividad de la empresa C&A	Todos los colaboradores de la empresa	Frecuencia mensual	\$2500.00
Procesos internos	Implementar los nuevos procesos internos mediante un manual de funciones	Departamento de Talento Humano	Frecuencia mensual	\$1200.00
	Sociabilizar a nueva estructura organizacional con los colaboradores de la empresa.	Departamento de Talento Humano	Frecuencia mensual	\$1000.00
Financiera	Incrementar las ventas un 5% durante los próximos 3 años	Gerencia General - Departamento Comercial	Frecuencia mensual	\$1800.00
	Aumentar el flujo de caja en un 10% en los próximos 3 años	Gerencia General - Departamento Contable	Frecuencia mensual	\$2000.00
Capacitación & Crecimiento laboral	Capacitaciones constantes a los colaboradores de la empresa	Departamento de Talento Humano	Frecuencia mensual	\$1500.00

Servicio al cliente	Reducir en un 25% los reclamos presentados por los clientes en los próximos dos años.	Departamento de comercialización	Frecuencia mensual	\$500.00
----------------------------	--	----------------------------------	--------------------	-----------------

Fuente: (Autoría Propia)
Elaborado por: Los autores

Análisis. -

Como se puede evidenciar en la tabla anterior se presenta el valor que tendrá la implementación del presente Plan Estratégico de la empresa C&A mismo que asciende a la cantidad de \$10.500,00 dólares americanos lo que significa para la empresa puede mejorar sus ventas y posicionamiento en el mercado de acción es necesario invertir esta cantidad para cubrir los objetivos estratégicos antes planteados y se puedan llegar a ingresar de manera perdurable y entablar relaciones comerciales con los socios estratégicos de la ciudad de Panamá para poder afianzar relaciones comerciales con los mencionados importadores de joyas y así mejorar las ventas y no se tenga que cerrar a corto tiempo sus operaciones en el país de exportación.

4.6 Logística del Comercio Exterior

4.6.1 Negociaciones Internacionales

Cabe resaltar que la globalización de la economía ha sentido un acercamiento cada vez más grande no solamente entre los gobiernos sino también en los bloques comerciales para remover las trabas al negocio y la inversión mundial para las organizaciones y los agentes económicos que gestionan las colaboraciones empresariales.

Toda negociación es un proceso de comunicación entre 2 o más partes cuyo objetivo es llegar a un convenio desde necesidades y planteamientos diferentes. Hablamos de ir acercando posiciones hasta llegar a una situación aceptable para las partes de manera que les posibilite producir conservar o desarrollar una interacción. No obstante el triunfo de una negociación radica más que nada en entender las necesidades de la otra parte y persuadirle de hacer algo que realmente se acomoda a nuestros propios intereses o sea que se sienta satisfecho al final de la

negociación.

4.6.1.1 El Contrato

El contrato compraventa internacional es fundamental es un escrito impreso con las condiciones en general de compra y venta es indispensable para las organizaciones de tamaño medio o diminuto que se dediquen a la exportación o importación. Es una de las maneras más utilizadas en la práctica de las negociaciones regula las obligaciones de vendedor y cliente. Además es correcto que el contrato integre un grupo específico de materias.

4.6.1.2 Importancia

El contrato de compraventa es firmado por el exportador e importador el mismo que tiene las propiedades y provisiones de la transacción comercial externa e incluye las condiciones de transporte seguro y entrega términos de pago así como el tipo de cotización (INCOTERMS). Este contrato es regulado por la legislación nacional de alguno de las naciones que comercian la de un tercer territorio que dé común consenso los contratantes hayan predeterminado o aquella contenida en el Acuerdo de la Naciones Unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercancías.

4.6.2 Ficha Técnica del Producto

Tabla 14
Ficha técnica

Producto	Mercado	Contenido
Joyas de filigrana	Panamá	Identificación de la Sub partida Arancelaria (sugerida) para su producto Conocer las Barreras Arancelarias y los Acuerdos o Preferencias de su producto en el mercado destino. Conocer los documentos necesarios para el ingreso de su producto en el mercado destino Exportar a través de EXPORTA FÁCIL: Requisitos y Costos

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Los autores

4.6.3 Exportación

Es la salida de bienes o servicios a partir de un territorio hacia el extranjero como consecuencia de transacciones o intercambios de todo el mundo.

Es el régimen aduanero que permite la salida definitiva de mercancías en libre circulación fuera del territorio aduanero ecuatoriano o a una Zona Especial de Desarrollo Económico con sujeción a las disposiciones establecidas en la normativa legal vigente (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador , 2017)

4.6.4 Registro de Exportador

Una vez de haberse registrado en el servicio de rentas internas (SRI) con la obtención y activación del Ruc se deberá:

- Obtener el Certificado Digital para la firma electrónica y autenticación otorgado por las siguientes entidades:
 - Banco Central del Ecuador <http://www.eci.bce.ec/web/guest/>
 - Security Data: <http://www.securitydata.net.ec/>
- Registrarse en el portal de ECUAPASS <http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>
 - Actualizar base de datos

- Crear usuario y contraseña
- Aceptar las políticas de uso
- Registrar firma electrónica

4.6.5 Proceso de Exportación

Se inicia con la transmisión electrónica de una Declaración Aduanera de Exportación (DAE) en el sistema del ECUAPASS la misma que va a poder ser en compañía frente a una factura o proforma y documentación con la que se cuente anterior al embarque esa Testimonio no es una sencilla intención de embarque sino una declaración el cual crea un parentesco legal y obligaciones a terminar con el Servicio Nacional de Aduana del Ecuador por parte del exportador o declarante.

Los datos que se consignarán en la DAE son:

- Del exportador o declarante
- Descripción de mercancía por ítem de factura
- Datos del consignante
- Destino de la carga
- Cantidades
- Peso; y demás datos relativos a la mercancía.

4.6.5.1 Documentos de acompañamiento

Los documentos electrónicos que acompañan a la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) mediante el ECUAPASS son:

- Factura comercial original.
- Autorizaciones previas (cuando el caso lo amerite es decir Certificaciones de las diferentes entidades públicas).
- Certificado de Origen electrónico
- Cuando la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) es aceptada la

mercancía ingresa a Zona Primaria en donde se embarca la mercancía el depósito temporal la registra y almacena previo a su exportación.

4.6.6 Notificaciones

Se notificará mediante los canales de aforo asignado los cuales pueden ser aforo Automático aforo Documental aforo Físico Intrusivo.

Cuando la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) tenga canal de aforo Automático se autoriza inmediatamente para que se embarque la mercancía será automática al ingreso de la carga a los depósitos temporales o zonas primarias.

Cuando la Declaración Aduanera de Exportación (DAE) tenga canal de aforo Documental se designará al funcionario a cargo del trámite al momento del ingreso de la carga al depósito temporal o zona primaria se procederá a la revisión de los datos electrónicos y documentación digitalizada; y procederá al cierre si no existieren novedades. Una vez cerrada la DAE cambiará su estado a salida autorizada y la carga podrá ser embarcada.

Cuando la DAE tenga canal de aforo Físico Intrusivo se procede que el canal de aforo documental adicionalmente se realiza una inspección física de la carga corroborándola con la documentación electrónica y digitalizada enviada en la DAE.

4.6.7 Costos de Exportación

Tabla 15

COSTOS DE EXPORTACION DE LA EMPRESA C&A

Detalle	Costo
FOB	\$24.000
FLETE INTERNACIONAL	\$480.00
SEGURO INTERNACIONAL	\$240.00
CFR	
VALORES EN ADUANA	\$2472.00
DEPOSITO TEMPORAL	\$247.20
ESTIBA	\$100.00
VALORES A PAGAR EN ADUANA	\$150.00
OTROS GASTOS	\$247.00
VALOR EN PANAMÁ FUERA DE IMPUESTOS EN EL PAIS DE IMPORTACIÓN	\$250.00
	\$2521.00

Fuente: Investigación de Campo

Elaborado por: Los autores

Análisis. -

Si se puede apreciar existe una correlación entre los precios de producción para la exportación sin embargo en la tabla se toma en cuenta los costos de exportación se considera un 15% de margen de utilidad para que tenga aceptación y a lo largo de las negociaciones y se pueda aumentar la demanda el presupuesto de la presente investigación asciende a la suma \$2.52100 lo que significa que para la empresa puede mejorar sus ventas al igual que su imagen en el mercado de la Ciudad de Panamá la empresa C&A debe posicionar las joyas de filigrana en el extranjero entablar permanentemente sus relaciones comerciales con los importadores de joyas y así mejorar la producción y sus ventas.

CAPÍTULO V

5. SUGERENCIAS

5.1 Conclusiones

- Mediante el diagnóstico de la situacional actual de la empresa C&A en el mercado de joyas de filigrana mediante el análisis interno y externo nos permitió determinar la viabilidad del presenta plan estratégico en la empresa para que pueda mejorar sus actividades cotidianas y poder así mejorar sus capacidades comerciales y mejorar su reconocimiento en su mercado de acción.
- A través del rediseño de la misión visión valores y objetivos de la empresa C&A nos ha permitido asegurar que la empresa tenga definido su filosofía organizacional y nos ha permitido observar que se puede obtener una misión a corto plazo y una visión a lo largo de 5 años convirtiéndose así en el punto de partida para desarrollar los objetivos estrategias de la presente investigación.
- La formulación de estrategias para la empresa C&A mediante un análisis de sus matrices MAFE MEFI y un FODA para establecer los objetivos estratégicos nos ha permitido entender que los objetivos estratégicos planteados para la empresa luego de las matrices desarrolladas son objetivos factibles sostenibles perdurables y autosustentables para la empresa.
- Mediante planes de acción propuestos en la presente investigación nos ha permitido mejorar la situación de la empresa C&A dentro de su mercado de acción.

5.2

Recomendaciones

- Principalmente se recomienda que la empresa C&A pueda implementar el presente plan estratégico ya que le dará ventaja competitiva sobre sus competidores principales y dará a la empresa ventaja competitiva en el mercado de acción.
- Se recomienda que la empresa utilice las características diferenciadas de la empresa C&A por ejemplo cual es el tipo de joya la calidad de la joya y exhibición de las diferentes joyas de filigrana que se va a ofertar como elementos de promoción y posicionamiento mediante el uso de las ferias internacionales.
- Se recomienda también que la empresa C&A establezca un programa de mejora continua interna para mantener las negociaciones comerciales con los importadores y así ofrecer el producto con nuevas tendencias y comercialización de los productos.
- Se recomienda que una vez al abrir el mercado en la ciudad de Panamá se fortalezca relaciones con los importadores manteniendo el precio del producto y la calidad del mismo y aumentar la producción de las joyas de filigrana.
- Se recomienda que la empresa C&A. implemente el presente plan de marketing propuesto para lograr los resultados deseados por el área de ventas de la empresa.
- Las primordiales ventajas de la organización C&A es el producto como tal por lo cual sus diseños son producidos a mano y con detalles que son irrepetibles.

5.3 Bibliografía

Guelmes , E., & Nieto, L. (2015). Algunas reflexiones sobre el enfoque mixto de la investigación pedagógica en el contexto cubano. *Universidad y Sociedad*, 9.

Banco Central del Ecuador. (2019). Ecuador y Acuerdos Comerciales. *Boletín Informativo de Integración Monetaria y Financiera*, 31.

Ecuador, Ministerio de Minería. (31 de julio de 2016). Plan nacional de desarrollo del sector minero. En ARCOM, *Plan Nacional de Desarrollo del Sector Minero* (pág. 17). Quito: Ministerio de Minería. Recuperado el 02 de marzo de 2021, de <http://www.competencias.gob.ec/wp-content/uploads/2017/06/04PPP2016-PLAN.pdf>

Ecuador, Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (31 de diciembre de 2020). *Emisión de Certificados de Origen de productos originarios de Ecuador para exportación*. Obtenido de <https://www.gob.ec/mpceip/tramites/emision-certificados-origen-productos-originarios-ecuador-exportacion>

Fedexport. (2020). *Federacion Ecuatoriana de Exportadores*. Recuperado el 01 de mayo de 2021, de Federacion Ecuatoriana de Exportadores: <https://drive.google.com/file/d/1Xly8NT8oAAg7Za6YQMqBvsVKRwhwNCk0/view>

Feria online S.L. (2019). *feria online sistemas virtuales.com*. Obtenido de www.educaguia.com:
<http://www.educaguia.com/apuntesde/comercio/comercioexterior.pdf>

Gibbs, M. (2007). *Política comercial* . New York: ONU DAES.

Hernández Sampieri, R. (31 de diciembre de 2017). *Metodología de la Investigación*.

México: McGrawHill. Recuperado el 02 de marzo de 2021, de https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/disen%C3%B3_de_la_investigacion.html

Jurídicas, I. d. (2005). *Introducción al Comercio Internacional* . UNAM, 14.

Macías, M. D., & Montero, A. M. (2004). El estudio de la filigrana papelera como medio de datación de las encuadernaciones. *AABADOM*, 37-43.

Milton, C. C. (2006). El concepto del Marketing, Pasado y Presente . *Perspectivas*, 18.

Montesinos, M. D. (2014). *Oportunidades y Potencialidades en la Relación Bilateral*. Quito: Instituto de Altos estudios Nacionales.

Panamá, Instituto Nacional de Estadística y Censo. (24 de mayo de 2020). *Censo Poblacional*. Recuperado el 02 de marzo de 2021, de https://www.inec.gob.pa/avance/Default2.aspx?ID_CATEGORIA=5&ID_CIFRAS=23&ID_IDIOMA=1

Robalino Suárez, D. A. (2011). *PROYECTO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACIÓN DE BISUTERÍA DE FILIGRANA A ESPAÑA PERÍODO 2011 – 2018*. Quito: UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL.

Sampieri, R. H. (2017). *Metodología de la Investigación* . Mexico: McGrawHill.

Servicio Nacional de Aduana del Ecuador . (abril de 2017). *Servicio Nacional de Aduana del Ecuador* . Recuperado el 07 de mayo de 2021, de Servicio Nacional de Aduana del Ecuador : <https://www.aduana.gob.ec/para-exportar/>

Suczhañay, M., & Delgado, J. (2015). *Diseño de una estrategia para la exportación de joyas en filigrana hacia el mercado de Colombia desde el cantón Chordeleg, Provincia del Azuay*. Quito: Universidad Politécnica Salesiana.

Suczhañay, M., & Delgado, J. (abril de 2015). *Reporsutorio Universidad Politécnica Salesiana*. Recuperado el 02 de mayo de 2021, de Reporsutorio Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/9339/1/UPS-QT07174.pdf>

Tonato, G. (2017). *Análisis de Arancel y Valor Agregado*. Quito: U. Simon Bolivar.

Tonato, G. (2017). *Análisis del arancel y de los impuestos, Valor Agregado (IVA), Consumos Especiales (ICE) y Salidas de Divisas (ISD), en las importaciones y su incidencia en la balanza comercial del país. Periodo 2005-2015*. Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Tonon, L. (2010). LAS EXPORTACIONES ECUATORIANAS TRAS DIEZ AÑOS DE DOLARIZACIÓN Y EL PAPEL DE CORPEI. En U. d. Azuay, *Ecuador comercio exterior* (págs. 125-162). Cuenca: Universidad del Azuay.

Trade Map. (2019). *Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.* Recuperado el 02 de mayo de 2021, de Estadísticas del comercio para el desarrollo internacional de las empresas Datos comerciales mensuales, trimestrales y anuales. Valores de importación y exportación, volúmenes, tasas de crecimiento, cuotas de mercado, etc.:
https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_TS_Graph.aspx?nvpm

=

ANEXOS

Formato de la encuesta

Encuesta sobre la Empresa C&A

Carrera: Master en Administración de Negocios MBA.

Buenas tardes nuestros nombres son Fernando Abril y Fernando Cordero somos estudiantes de la Escuela de Negocios Neumann nos encontramos realizando un trabajo de investigación por lo que solicito su colaboración para la realización de la misma.

Fecha de aplicación de la encuesta: ____/____/____

P1. ¿Considera usted que la empresa C&A posee una estrategia empresarial claramente definida?

SI	NO

P2. ¿Considera usted que los procesos que actualmente se manejan en la empresa C&A están relacionados a la estrategia empresarial?

SI	NO

P3. ¿Cree usted que la empresa C&A tiene un plan estratégico que le permitan lograr el cumplimiento de sus objetivos como empresa?

SI	NO

P4. ¿Considera usted que con un plan estratégico acorde a las necesidades de la empresa C&A esta pueda generar ventaja competitiva frente a sus competidores?

SI	NO

P5. ¿Cree usted que se debe implementar estrategias de Comercialización y de Marketing dentro del Plan Estratégico general de la empresa C&A?

SI	NO

P6. ¿Considera usted que la estructura empresarial que mantiene la empresa C&A está debidamente organizada para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa?

SI	NO

P7. ¿Considera usted que la estructura empresarial que mantiene la empresa C&A está debidamente organizada para el correcto desarrollo de las actividades de la empresa?

SI	NO

Fotografías de la empresa C&A

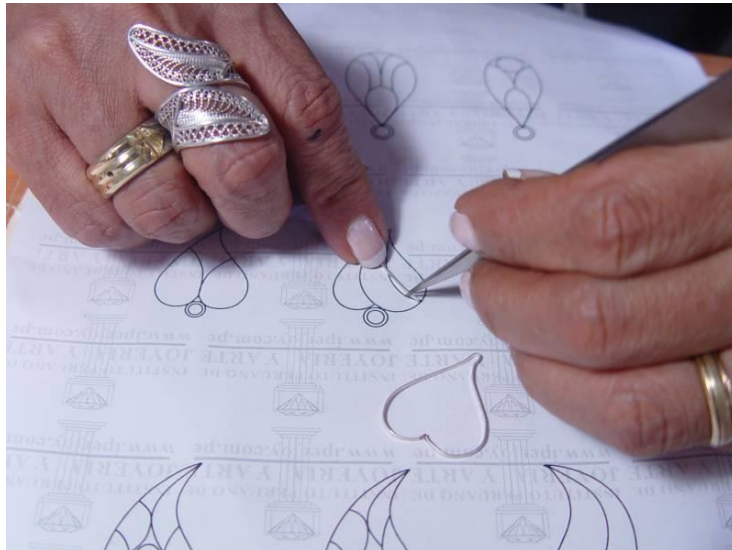


Anexo 1

Empresa C&A Joyería

Fuente:(Autoría Propia)

Elaborado por: Los autores



Anexo 2

Empresa C&A Diseño de Joyas en Filigrana

Fuente:(Autoría Propia)

Elaborado por: Los autores



Anexo 3
Empresa C&A Elaboración de Joyas
Fuente:(Autoría Propia)
Elaborado por: Los autores



Anexo 4
Empresa C&A Exhibición de Joyas
Fuente:(Autoría Propia)
Elaborado por: Los autores



Anexo 5
Empresa C&A Ferias Internacionales
Fuente:(Autoría Propia)
Elaborado por: Los autores