

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS**



---

**GESTIÓN FINANCIERA, ADMINISTRATIVA Y  
COMERCIAL DE LA JOYERÍA D'LUCÍA EN LA  
CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**SUSTENTO DE TESIS  
MAGISTER EN ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

---

**PRESENTADO POR: FACUNDO SCAVONE RABEYA  
DIRECTOR DE TESIS: IVAN RIVADENEYRA CAMINO**

**Guayaquil, Ecuador - Junio 2012**

*“Para mis pilares de vida: mi esposa e hijos, mis padres y hermanos; por un futuro mejor que el buen presente”*

## AGRADECIMIENTO

A Dios.

Por haberme dado salud y su eterna amistad para lograr mis objetivos, por haberme permitido llegar hasta este punto, además de su infinita bondad y amor.

A mi esposa Andrea.

Por sus consejos, sus valores, su paciencia, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.

A mi madre Lucía.

Por haberme educado y soportar mis errores. Gracias a sus consejos, por el amor que siempre me ha brindado, por cultivar e inculcar ese sabio don de la responsabilidad.

A mi padre Rubén.

Por los ejemplos de perseverancia, constancia, y éxito, por el valor mostrado para salir adelante y por su infinita bondad y amor.

A mis familiares.

A mis hermanos Sandra, Giovanni, Matías y Carlos por haberme apoyado en todo momento, por haber confiado en mí, por su amistad incondicional.

A la Escuela Politécnica del Litoral y en especial a la Facultad de Economía y Negocios por permitirme ser parte de una generación de triunfadores y gente productiva.

## **TRIBUNAL DE GRADUACIÓN**

---

**Dr. David Sabando**  
**Presidente del Tribunal**

---

**Econ. Ivan Rivadeneyra**  
**Director de Tesis**

---

**Econ. Pedro Gando**  
**Vocal Principal**

## **DECLARACIÓN EXPRESA**

“La responsabilidad del contenido de esta tesis de postgrado, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL”

---

Facundo Scavone Rabeya

CI#1710676782

## **INDICE GENERAL**

### **I. INTRODUCCIÓN**

#### **1.1 INTRODUCCIÓN**

#### **1.2 CONTENIDO DE LA TESIS**

### **II. D' LUCÍA**

#### **2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

##### **2.1.1 Conducción Actual**

##### **2.1.5 Diagrama Organizacional actual**

##### **2.2.1 Misión**

##### **2.2.2 Visión**

#### **2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

##### **2.3.1 Productos**

##### **2.3.2 Tabla de precios productos**

##### **2.3.3 Servicio Post-venta**

##### **2.3.4 Tabla de precios servicios**

###### **2.3.4.1 Fabricación de Joyas**

###### **2.3.4.2 Arreglos, Cambios y Remodelación de joyas**

###### **2.3.4.3 Joyas a Concesión**

#### **2.4 FODA**

##### **2.4.1 Fortalezas**

##### **2.4.2 Oportunidades**

##### **2.4.3 Debilidades**

##### **2.4.4 Amenazas**

#### **2.5 ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD DEL SECTOR**

##### **2.5.1 Poder de negociación de proveedores**

##### **2.5.2 Poder de negociación de los compradores**

##### **2.5.3 Competidores potenciales**

##### **2.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

##### **2.5.5 Rivalidad entre competidores existentes**

##### **2.5.6 Comparación competitiva**

#### **2.6 ANÁLISIS DE LA MADUREZ DEL SECTOR**

#### **2.7 ANÁLISIS DE LA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)**

## **2.8 MANUAL DE FUNCIONES**

### **2.8.1 Gerencia General**

### **2.8.2 Jefe Administrativo**

### **2.8.3 Vendedor**

### **2.8.4 Contador**

### **2.8.5 Auxiliar Contable**

### **2.8.6 Mensajero/Recaudador**

### **2.8.7 Diagrama Organizacional propuesto**

### **2.8.7 Manual de Procedimientos y Políticas**

#### **2.8.7.1 Manual de Procedimientos**

##### **2.8.7.1.1 Procedimiento de Llenado de Facturas**

##### **2.8.7.1.2 Procedimiento de Gestión de Cobranza**

##### **2.8.7.1.3 Procedimiento de Recaudación**

##### **2.8.7.1.4 Procedimiento de Gestión de Cartera Vencida**

##### **2.8.7.1.5 Procedimiento de Reclamos**

##### **2.8.7.1.6 Procedimiento de Manejo de Caja Chica**

##### **2.8.7.1.7 Procedimiento de Baja de Inventarios**

##### **2.8.7.1.8 Indicador de Cartera Vencida**

##### **2.8.7.1.9 Rotación de Cartera**

##### **2.8.7.1.10 Indicador de Gastos Generales**

#### **2.8.7.2 Políticas de la Empresa**

##### **2.8.7.2.1 Ropa y Uniforme**

##### **2.8.7.2.2 Higiene y Presentación**

##### **2.8.7.2.3 Limpieza del local**

##### **2.8.7.2.4 Limpieza de joyas**

##### **2.8.7.2.5 Puntualidad**

##### **2.8.7.2.6 Comisiones por venta**

## **III. MERCADO**

### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR**

### **3.2 COMPORTAMIENTO DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA**

#### **3.2.1 Características de la Demanda**

#### **3.2.2 Producción Local**

#### **3.2.3 Análisis de la Competencia**

**3.2.3.1 Productores Nacionales**

**3.2.3.2 Importadores**

**3.2.3.3 Competencia Focalizada**

**3.2.3.3.1 Joyería Marthita**

**3.2.3.3.2 Joyería Cevallos**

**3.2.3.3.3 Major & Mars's & Company**

**3.2.3.4 Acceso al Mercado**

**3.3 CRECIMIENTO DE D'LUCIA EN EL MERCADO**

**3.4 ESTUDIO DEL MERCADO**

**3.4.1 Encuestas**

**3.4.2 Diseño de la encuesta**

**3.4.3 Resultado de la encuesta**

**3.4.3.1 Clasificación**

**3.4.3.2 Pregunta 1**

**3.4.3.3 Pregunta 2**

**3.4.3.4 Pregunta 3 (Sección Joyas)**

**3.4.3.5 Pregunta 4 (Sección Joyas)**

**3.4.3.6 Pregunta 5 (Sección Joyas)**

**3.4.3.7 Pregunta 6 (Sección Joyas)**

**3.4.3.8 Pregunta 7 (Sección Joyas)**

**3.4.3.9 Pregunta 3 (Sección Bisutería)**

**3.4.3.10 Pregunta 4 (Sección Bisutería)**

**3.4.3.11 Pregunta 5 (Sección Bisutería)**

**3.4.3.12 Pregunta 6 (Sección Bisutería)**

**3.4.3.13 Pregunta 7 (Sección Bisutería)**

**3.4.3.14 Pregunta 3 (Sección Plata)**

**3.4.3.15 Pregunta 4 (Sección Plata)**

**3.4.3.16 Pregunta 5 (Sección Plata)**

**3.4.4 Estrategias Comerciales y de Marketing**

**3.4.4.1 Evento Bisutería – Lita Damiani**

**3.4.4.2 Promoción Inventarios de Plata**

**3.4.4.3 Propaganda durante períodos de mayor consumo**



## **IV. ANÁLISIS FINANCIERO**

### **4.1 BALANCE GENERAL ACTUAL**

### **4.2 PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUAL**

#### **4.2.1 Tasa Mínima Libre de Riesgo**

#### **4.2.2 Beta de la Industria**

#### **4.2.3 Tasa de Rendimiento del Mercado**

#### **4.2.4 Tasa de Descuento & WACC**

### **4.3 Valor Actual Neto (VAN)**

### **4.4 Índices Financieros actuales**

#### **4.4.1 Razón Circulante actual**

#### **4.4.2 Prueba Ácida actual**

#### **4.4.3 Rendimiento sobre activos actual (ROA)**

#### **4.4.4 Rendimiento sobre el capital actual (ROE)**

#### **4.4.5 Rotación de Cuentas por Cobrar actual**

### **4.5 PROYECCIÓN DE INVERSIÓN**

#### **4.5.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

#### **4.5.2 BALANCE GENERAL PROYECTADO**

#### **4.5.3 PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO**

##### **4.5.3.1 Valor Actual Neto (VAN) Inversión**

##### **4.5.3.2 Tasa Interna de Retorno (TIR)**

#### **4.5.4 RESULTADOS FINANCIEROS**

##### **4.5.4.1 Índices Financieros proyectados**

###### **4.5.4.1.1 Razón Circulante proyectado**

###### **4.5.4.1.2 Prueba Ácida proyectado**

###### **4.5.4.1.3 Rendimiento sobre activos proyectado (ROA)**

###### **4.5.4.1.4 Rendimiento sobre el capital proyectado (ROE)**

###### **4.5.4.1.5 Rotación de Cuentas por Cobrar proyectado**

### **4.6 Análisis de Sensibilidad**

## **V. CONCLUSIONES**

## **VI. RECOMENDACIONES Y PERSPECTIVAS**

## **VII. BIBLIOGRAFÍA**

## **VIII. ANEXOS**

## INDICE DE CUADROS

Tabla No.1: Precios para la venta de joyas.....	página 22
Tabla No.2: Precios para la fabricación de joyas.....	página 23
Tabla No.3: Precios para la reparación y limpieza de joyas.....	página 24
Tabla No.4: Comparación Competitiva actores del mercado.....	página 29
Tabla No.5: Factores de Competencia actores del mercado.....	página 30
Tabla No.6: Desarrollo de Descriptores.....	página 31
Tabla No.7: Resumen de Puntajes.....	página 32
Tabla No.8: Tabla Unidades Equivalentes Suministro de Oficina.....	página 54
Tabla No.9: Tabla Unidades Equivalentes Suministro de Limpieza.....	página 54
Tabla No.10: Tabla de Comisiones según recaudación.....	página 58
Tabla No.11: Tabla de Comisiones condiciones de recaudación.....	página 58
Tabla No.12: Consumo Aparente año 2002.....	página 62
Tabla No.13: Tipo de producto según población objeto.....	página 63
Tabla No.14: Importaciones por mes de joyería y bisutería 2002.....	página 64
Tabla No.15: Principales empresas fabricantes de joyas 2002.....	página 66
Tabla No.16: Principales empresas importadoras de joyas 2002.....	página 67
Tabla No.17: Análisis de Evento de Bisutería – Lita Damiani.....	página 90
Tabla No.18: Tabla de Precios – Artículos Lita Damiani.....	página 91
Tabla No.19: Análisis y propuesta de Precios & Costos – Platería.....	página 92
Tabla No.20: Detalle de Ingresos a Octubre 2011.....	página 93
Tabla No.21: Cotización de Mercado – Beta Industria.....	página 101
Tabla No.22: Crecimiento de Ventas (actual).....	página 103
Tabla No.23: Crecimiento de Ventas (inversión).....	página 112
Tabla No.24: Detalle de Ingresos a Diciembre 2020.....	página 118
Tabla No.25: Escenarios Financieros VAN.....	página 123
Tabla No.26: Escenarios Financieros TIR.....	página 124

## INDICE DE FIGURAS

Gráfico No.1: Organigrama actual de la empresa.....	página 18
Gráfico No.2: Anillo de Oro de 70 quilates con brillantes.....	página 19
Gráfico No.3: Anillo de Plata con brillantes.....	página 20
Gráfico No.4: Anillos elaborados en Platino.....	página 20
Gráfico No.5: Decoraciones para mesa Ratón de Plata.....	página 21
Gráfico No.6: Collar de Bisutería Lita Damiani.....	página 21
Gráfico No.7: Aretes de Oro ortopédicos para bebe.....	página 33
Gráfico No.8: Portarretrato de Plata en forma de corazón.....	página 33
Gráfico No.9: Collar de Bisutería.....	página 34
Gráfico No.10: Matriz Boston Consulting Group BCG.....	página 34
Gráfico No.11: Organigrama propuesto para la empresa.....	página 41
Gráfico No.12: Indicador de Cartera Vencida.....	página 52
Gráfico No.13: Indicador de Rotación de Cartera.....	página 53
Gráfico No.14: Indicador de Gastos Suministros de Oficina.....	página 55
Gráfico No.15: Indicador de Gastos Suministros de Limpieza.....	página 55
Gráfico No.16: Tendencia de Importaciones Joyas por mes 2002.....	página 64
Gráfico No.17: Total Ingresos anuales (últimos 4 años).....	página 71
Gráfico No.18: Encuesta de Mercado – Clasificación.....	página 74
Gráfico No.19: Encuesta de Mercado – Pregunta #1.....	página 75
Gráfico No.20: Encuesta de Mercado – Pregunta #2.....	página 76
Gráfico No.21: Encuesta de Mercado – Pregunta #3 Joyas.....	página 77
Gráfico No.22: Encuesta de Mercado – Pregunta #4 Joyas.....	página 78
Gráfico No.23: Encuesta de Mercado – Pregunta #5 Joyas.....	página 79
Gráfico No.24: Encuesta de Mercado – Pregunta #6 Joyas.....	página 80
Gráfico No.25: Encuesta de Mercado – Pregunta #7 Joyas.....	página 81
Gráfico No.26: Encuesta de Mercado – Pregunta #3 Bisutería.....	página 82
Gráfico No.27: Encuesta de Mercado – Pregunta #4 Bisutería.....	página 83
Gráfico No.28: Encuesta de Mercado – Pregunta #5 Bisutería.....	página 84
Gráfico No.29: Encuesta de Mercado – Pregunta #6 Bisutería.....	página 85
Gráfico No.30: Encuesta de Mercado – Pregunta #7 Bisutería.....	página 86
Gráfico No.31: Encuesta de Mercado – Pregunta #3 Plata.....	página 87
Gráfico No.32: Encuesta de Mercado – Pregunta #4 Plata.....	página 88
Gráfico No.33: Encuesta de Mercado – Pregunta #5 Plata.....	página 89

Gráfico No.34: Plan de Comunicación: tendencia de consumo .....	página 95
Gráfico No.35: Proyección de Utilidades (actual).....	página 107
Gráfico No.36: Proyección de Ingresos a Diciembre 2020.....	página 118
Gráfico No.37: Proyección de Utilidades (inversión).....	página 119

## **CAPITULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1 INTRODUCCIÓN**

El plan de trabajo que presento busca estructurar bases administrativas y de gestión para mitigar debilidades encontradas y crear áreas de oportunidad en la empresa de joyas: Joyería D' Lucía, ubicada en el centro comercial Río Centro "Los Ceibos" de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. La idea se origina a principio de los años noventa, con una venta informal de joyas por parte de la Sra. Lucia Rabeya de Scavone a sus allegados en el Ecuador. La venta se focalizaba en productos elaborados en oro, con finos acabados. Las joyas eran proveídas por su hermano mayor, un comerciante de joyas radicado en la ciudad de Bogotá con más de 20 años de experiencia en el mercado Colombiano. Las ventas informales crecían considerablemente hasta que en el 18 de Agosto del año 2005, Lucia Rabeya de Scavone tomó la decisión de emprender con un local comercial ubicado el centro comercial Río Centro Los Ceibos. Desde su inicio, las actividades económicas de dicha empresa estarían centralizadas en la venta al por menor de artículos de joyería. La empresa se encuentra estructurada fiscalmente a Registro Único de Contribuyentes (RUC) a nombre de persona natural #1710676766001, RABEYA SANCHEZ MARIA LUCIA.

En el levantamiento previo de información, pude identificar debilidades puntuales tales como: poco control en las tareas y gastos administrativos; segmentos de mercado no atendido, poca o nula creatividad en lo que se refiere a promociones comerciales, pobre aspecto y visualización del establecimiento en el que se atiende, no existen herramientas confiables para el control de inventarios, no existen normas ni políticas de convivencias bien definidas, uso correcto de los recursos de la empresa, al ser una empresa netamente comercial no existen incentivos definidos sobre rendimientos en ventas, no existen estudio de la conformidad de los clientes, no poseen indicadores financieros ni de gestión; lo que me llevó a realizar este documento de trabajo.

Para implementar mejoras que resulten en que el negocio familiar prospere, se requiere que el local estructure un esquema de trabajo formal y pueda reaccionar más eficazmente a las cambiantes y exigentes condiciones del mercado.

El plan de negocios deberá proveer los pilares para un correcto crecimiento de la empresa, en sus áreas: comerciales, administrativas y financieras.

Mi visión del negocio es establecer la base para un crecimiento exponencial en la joyería. Crecimiento que deberá estar reflejado el incremento en ventas, la apertura de nuevos locales, y la retribución de la empresa para con sus colaboradores. Las pautas definidas en este plan de negocios, deberá organizar la forma de trabajar en la empresa y deberá proveer de bases para su mejoramiento continuo. La investigación está orientada a fortalecer los pilares de la joyería y a mejorar su situación económica.

La metodología a aplicar deberá enriquecer a los colaboradores involucrados ya que sostiene bases teóricas y procedimientos profesionalizados sobre sus actividades. Los empleados se verán beneficiados con tecnicificaciones en herramientas de trabajo, prácticas de correcto uso de recursos, conducción de análisis de mercado y encuestas al consumidor, etc.

## **1.2 CONTENIDO DE LA TESIS**

La propuesta del plan de negocios inicia con una breve introducción sobre los inicios de la Joyería D' Lucía, su actual esquema estructural como empresa, y los productos que ofrece. Durante el análisis de la empresa como tal, y su posición en el mercado, se revelan estudios de gestión administrativa básica como: FODA, atractividad del sector, madurez de la industria, Matriz BCG, y detalla un esquema de documentación de las normas de convivencia, funciones de cada cargo y procedimientos administrativos básicos del negocio para que facilite el aprendizaje de lo que se espera del recurso humano y lo potencialice.

El capítulo de "Mercado" busca describir el sector joyero en el cual se encuentra compitiendo la empresa. En el mismo se determina el comportamiento de la demanda y la competencia; así como los accesos al mercado. Analizaremos el crecimiento en los últimos años de la Joyería D'Lucía y los factores determinantes de dicho desarrollo. Durante la observación de contexto competitivo se pone en práctica una encuesta de mercado integral la cual ofrece varias conclusiones determinantes en las proyecciones de la compañía.

.Finalmente esta tesis busca dimensionar los resultados a esperar a lo largo de las sugerencias emitidas. El capítulo financiero ofrece las cuantificaciones necesarias para evaluar la toma de decisiones. De la misma forma, este capítulo busca generar una clara perspectiva financiera en la administración de la compañía la cual base sus decisiones en los resultados de índices financieros y de gestión claves en el negocio.

Las conclusiones y recomendaciones finales, derivadas de los estudios en esta tesis de grado, aportan con soportes convincentes para su rápida implementación, a fin de lograr los objetivos y proyecciones trazadas.

## **CAPITULO II. D' LUCÍA**

### **2.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

De la revisión efectuada, se pudo observar que la empresa no posee una estructura organizacional definida. El crecimiento desorganizado de la joyería a lo largo de este tiempo ha derivado en que los empleados asuman actividades y responsabilidades varias. El análisis inicial arroja un orden jerárquico y detalle de funciones como en la actualidad se vienen desempeñando.

#### **2.1.1 Conducción Actual**

La organización está encabezada por el propietario y gerente general el cual tiene un perfil comercial. Las necesidades de su cargo se han definido según los requerimientos propios del negocio, sus actividades son vastas y variables. La persona encargada de este puesto es la Sra. Lucia de Scavone, la cual ha desempeñado dicho cargo desde el origen de la compañía. Las funciones observadas en el cargo son las siguientes: realizar periódicamente las compras por abastecimientos de inventario, supervisar en campo las actividades y desempeños del personal de ventas, realizar ventas y atender al público de manera general, revisar semanalmente los registros contables y las transacciones de ventas generadas y revisar los estados de resultados y gastos a fin de mes.

En la actual estructura existen 3 vendedores en el local, cuyas actividades son las siguientes: ejecutar la venta de los productos y servicios del local; asesorar de la mejor manera sobre inquietudes o requerimientos por parte del cliente; realizar la recaudación de la venta, sea en efectivo, cheque o tarjeta de crédito; disponer, a criterio, de plazos de pagos según el cliente; limpiar y organizar los stands de exhibición de joyas y vitrinas diariamente; limpiar las joyas y bisutería periódicamente; registrar el movimiento de



inventario en el sistema; realizar reportes de ventas; supervisar la seguridad de la mercadería y el local.

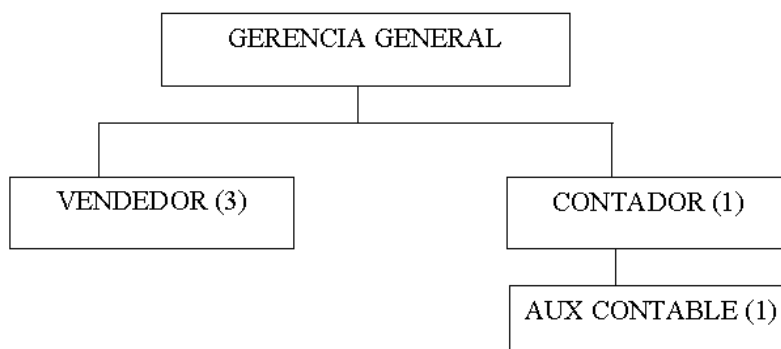
Respecto al manejo financiero, la empresa cuenta con un contador. Mismo que es contratado por la empresa y no es de tiempo completo. Sus labores de oficina y registros contables los realiza un día a la semana durante ocho horas de labor. Sus responsabilidades son las siguientes: revisar las transacciones de compra y venta de mercadería; revisar que cada factura (tanto de compra, como de venta) se encuentren de conformidad con las leyes fiscales; emitir y firmar estados de resultados a fin de mes; presentar información según corresponda a los organismos de control competentes; declarar mensualmente los valores de IVA y retenciones generados; generar información o reportes de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia.

El siguiente cargo analizar es el auxiliar contable. El mismo es contratado por la empresa, también a medio tiempo. Esta persona realiza labores de oficina y registros contables el mismo día que va el contador, bajo previa coordinación. El levantamiento de información en cuanto a sus actividades derivó en lo siguiente: realizar el ingreso de transacciones de compra y venta de mercadería a matrices contables; revisar las facturas de compra y venta de mercadería; ayudar a emitir estados de resultados a fin de mes; generar información o reportes de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia; ayudar en la elaboración de declaraciones de rentas mensuales y anuales.

### **2.1.5 Diagrama Organizacional actual**

El esqueleto del diagrama organizacional se presenta, según el levantamiento de información, de la siguiente forma:

**Grafico No. 1**  
**Organigrama actual de la empresa**



**Fuente: Joyería D'Lucia**  
**Elaboración: Autor**

La estructura se presenta en niveles, los cuales están relacionados con las bandas salariales definidas para cada cargo.

## **2.2 MISIÓN Y VISIÓN**

La compañía no cuenta con un objetivo trazado y difundido a los colaboradores en cuanto a su misión y visión. Establezco la siguiente propuesta de objetivos específicos y visualización de negocio a largo plazo.

### **2.2.1 Misión**

“Satisfacer integralmente al mercado elitista y conoedor de joyas de oro, plata, platino y bisutería fina, suministradas por un grupo humano capacitado, motivado y comprometido; en alianza con los principales actores de la sociedad: proveedores, clientes y el medio ambiente; en compromiso con las más altas políticas de calidad y servicio”

### **2.2.2 Visión**

“La joyería D'Lucia busca ser una marca y franquicia reconocida a nivel regional; una empresa reconocida por los más altos estándares de calidad, servicio y retribución a sus colaboradores”

La misión y visión propuesta permite a la organización reflexionar y orientar como brújula de un norte deseado. Estas herramientas deberán enmarcadas y expuestas en el local ya que su finalidad es que los clientes, empleados y demás participantes sepan hacia donde se dirige la organización. Estos preceptos generales deberán otorgar un sentido y coherencia a todo lo que se haga en beneficio de la empresa.

## **2.3 PRODUCTOS Y SERVICIOS**

La joyería D'Lucia oferta productos de joyas preciosas (los cuales son elaborados con distintos materiales) y bisutería varia. A su vez, provee de un servicio integral de reparación, cambios y ajuste de joyas mediante un tallista especializado en la joyería fina con más de 15 años de experiencia.

### **2.3.1 Productos**

Los productos que ofrece la joyería D'Lucia son joyas laboradas en: oro (en sus diferentes presentaciones: oro: blanco, amarillo y rosado), plata (en sus diferentes presentaciones: plata: plateada y plata enchapada en oro), platino, acero quirúrgico, brillantes, piedras preciosas y bisutería fina.

**Grafico No. 2**  
**Anillo de Oro de 70 quilates con brillantes**



**Fuente: Joyería D'Lucia**

Las joyas de oro y plata son adquiridas en Panamá y Estados Unidos. El oro comprado en Panamá se consigue en la “zona libre” cuyo origen es de Italia. El oro que proveniente de los Estados Unidos es comprado en Miami-Florida, en una de las ferias más importantes a nivel mundial en esta industria: “La feria del brillante”. A este evento solo pueden ingresar

mayoristas de joyas a nivel mundial. El selecto ingreso de compradores a dicha feria, hace de aún más tentador las joyas adquiridas y vendidas en el local. En esta feria se compran joyas de diferentes tipos de oro: oro-blanco, oro-amarillo, y oro-rosado; brillantes, y diferentes piedras preciosas, tales como: rubíes, zafiros, agua marina, topacio, corales y demás. En esta feria también se adquieren diferentes variedades de joyas de plata.

**Grafico No. 3**  
**Anillo de Plata con brillantes**



**Fuente: Joyería D'Lucia**

El Platino es puro, raro y eterno. Estas cualidades son los calificativos más descriptivos de dicho metal precioso. Esta joya, tan difícil de encontrar, transmite un encanto imperecedero. Su densidad y peso hacen que dure más que los restantes metales utilizados en joyería. El platino no se desgasta y engarza las piedras preciosas de modo firme y seguro. Al igual que todos los metales preciosos, el platino se raya. Sin embargo, la raya en una pieza de platino es simplemente un desplazamiento del metal, que no pierde en absoluto su volumen. Este producto es procedente de una selecta línea de joyeros ubicados en Bogotá, Colombia de la cual es parte el hermano de la Sra. Lucia Rabeya de Scavone.

**Grafico No. 4**  
**Anillos elaborados en Platino**



**Fuente: Joyería D'Lucia**

Los productos ofertados en plata, tales como aretes, cadenas, anillos, portarretratos, y diferentes tipos decoraciones para la mesa son comprados en diferentes lugares: Panamá (zona libre), Argentina, y Perú. En este último país, se encuentra la segunda producción de plata más grande del mundo (más de 115 millones de onzas al año, según fuente The Silver Institute, al año 2010).

**Grafico No. 5**  
**Decoraciones para mesa Ratón de Plata**



**Fuente: Joyería D'Lucia**

En la gama de bisutería, se ha llegado a importantes acuerdos comerciales de exclusividad con diseñadores en el exterior, tal es el caso de la talentosa diseñadora de joyas argentinas: Lita Damiani cuyo taller se encuentra ubicado en el corazón de Buenos Aires.

**Grafico No. 6**  
**Collar de Bisutería Lita Damiani**



**Fuente: Joyería D'Lucia**

Los diferentes países y culturas en los que se adquieren estos productos, ofrecen a la clientela una mayor variedad de estilos y tendencias a nivel mundial.

### 2.3.2 Tabla de precios productos

El criterio de asignación de precios se realiza de acuerdo al peso del metal, tipo metal, y número de metales en los cuales se ha trabajado la joya. La siguiente referencia aterriza de forma general los precios asignados por categoría:

**Tabla No. 1**  
**Precios para la venta de joyas**

DESCRIPCION	PESO	VALOR
JOYAS ORO AMARILLO	GRAMOS	\$ 50.00
JOYAS ORO BLANCO	GRAMOS	\$ 55.00
JOYAS 2 OROS	GRAMOS	\$ 55.00
JOYAS 3 OROS	GRAMOS	\$ 58.00
PLATA	GRAMOS	\$ 2.00
PLATA HOGAR	GRAMOS	\$ 2.00

**Fuente: Joyería D'Lucia**  
**Elaboración: Autor**

Estos precios sirven como base, generalmente se pondera además el grado de complejidad en la confección de la joya (mayor tiempo de mano de obra) Se ha evidenciado que, en ciertas ocasiones, se incrementa el 10% o el 12% al precio referencial como estrategia comercial, a fin de realizar y evidenciar mayores descuentos durante la venta.

### 2.3.3 Servicio Post-venta

La joyería brinda un servicio de arreglos, cambios y remodelación de las joyas adquiridas y no adquiridas en el local. Este servicio se lo conoce, también como confecciones bajo catálogo. Adicionalmente, la joyería provee

de un servicio tipo “concesión” de joyas para su venta al público. Lo que se explicará a continuación.

El servicio de arreglos, cambios y remodelación es realizado por un tallista especializado. La labor del mismo es en relación de prestación de servicios. Esta persona se encarga de satisfacer las diferentes necesidades y demandas de los clientes. También asesora a los clientes en cuanto a la valorización de las joyas que le presentan.

### **2.3.4 Tabla de precios servicios**

El criterio de asignación de precios en los servicios son muy variables, y dependen del servicio que se provea.

#### **2.3.4.1 Fabricación de Joyas**

La fabricación de joyas se conoce comúnmente como confección bajo catálogo, en este proceso el cliente trae las fotos y características de joya deseada, la joyería provee de los insumos y materia prima necesaria; y el tallista realiza la réplica de la misma. Este trabajo toma promedio de 2 a 4 días laborales desde que se llega al acuerdo.

El criterio de asignación de precios para la joyería depende del valor de mercado del insumo. El servicio del tallista tiene una asignación de precios de acuerdo al peso de la joya de la siguiente manera:

**Tabla No. 2**  
**Precios para la fabricación de joyas**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>PESO</b>	<b>VALOR</b>
JOYAS EN ORO	GRAMOS	\$ 10.00
JOYAS EN PLATA	GRAMOS	\$ 4.50

**Fuente: Joyería D’Lucia**  
**Elaboración: Autor**

Sobre esta tabla de precios, la cual representa el costo de la labor del tallista, la joyería incrementa del 20% al 50% al valor por uso del local. A más de la liquidación de insumos utilizados.

#### **2.3.4.2 Arreglos, Cambios y Remodelación de joyas**

El servicio de cambios reparaciones y limpiezas de Joyas se realiza frecuentemente en el local. Representa uno de los principales trabajos realizados por el tallista semanalmente, a su vez, este servicio representa uno de sus mayores ingresos.

El valor cobrado por estos servicios se realiza de acuerdo a los implementos a utilizar en los arreglos, cambios y remodelaciones, que a su vez está directamente relacionado con el tamaño de joya.

Los costos iniciales se detallan de la siguiente manera

**Tabla No. 3**  
**Precios para la reparación y limpieza de joyas**

<b>DESCRIPCION</b>	<b>JOYAS</b>	<b>VALOR</b>
REPARACIÓN	ORO	\$ 6.00
LIMPIEZA	ORO	\$ 4.00
REPARACIÓN	PLATA	\$ 4.00
LIMPIEZA	PLATA	\$ 2.00
REPARACIÓN	BISUTERIA	\$ 2.00
LIMPIEZA	BISUTERIA	\$ 1.00

**Fuente: Joyería D'Lucia**  
**Elaboración: Autor**

Sobre esta tabla de precios, la cual representa los costos de la labor del tallista, la joyería incrementa del 60% al 80% al valor por uso del local.



### **2.3.4.3 Joyas a Concesión**

En la concesión de joyas, se suele incrementar el valor del bien concesionado entre un 10% y un 20% (dependiendo de las joyas entregada en concesión) Este tipo de servicio se presta sólo a clientes VIP del local sobre las joyas adquiridas previamente en el local. En casos particulares y justificados por la Gerencia General se toman joyas no adquiridas en el local, posterior a una minuciosa revisión y valorización del tallista contratado.

## **2.4 FODA**

Durante la continuación del capítulo II, estaré exponiendo varias de las herramientas de gestión de utilidad en el ámbito administrativo y de toma de decisiones.

El análisis FODA constituye una poderosa herramienta administrativa de análisis, la cual permite identificar claramente información ponderante para un análisis básico de la empresa.

El ejercicio nos permite identificar características particulares del local y el entorno en el cual compete. El análisis debe resaltar de forma objetiva las fortalezas y debilidades internas de la compañía, de la misma forma con las oportunidades y amenazas del entorno.

### **2.4.1 Fortalezas**

- Calidad del producto: los productos trabajados en oro o cualquier otro metal poseen una calidad duradera y sin deterioros.
- El servicio al cliente que se entrega al cliente es personalizado y con personas de confianza
- Mano de obra calificada: el tallista de joyas tiene más de 10 años trabajando directamente con la gerencia general y una vasta experiencia en requerimiento de joyería fina.
- El Crecimiento de la empresa en los últimos años se ha dado de manera exponencial.

- La cartera de clientes la representa en buena parte un mercado elitista conocido y frecuentado por la Sra Lucia de Scavone

#### **2.4.2 Oportunidades**

- El mayor compromiso del servicio de taller es la responsabilidad; el joyero se comprometen a entregar las piezas en el tiempo pronosticado y con alto grado de conformidad
- Con el apoyo incondicional del actual gobierno, los artesanos y pequeños fabricantes de joyas en el Ecuador tienen muchas ventajas competitivas en la región – exportar joyas locales
- La elaboración de productos nacionales nuevos, tipo “semi-joyas” en las cuales se mezclaría bisutería nacional con joyas importadas.
- El mercado de joyas en el Ecuador todavía es muy informal, existen muchos aspectos del mercado aún por descubrir
- No existe un competidor agresivo, ni intimidante en el mercado de joyas finas en la ciudad de Guayaquil

#### **2.4.3 Debilidades**

- Improvisación en el equipo de ventas, poca capacidad de venta focalizada y especializada
- Pobre imagen del personal laborando en el local
- Equipo de ventas sin motivación ni compromiso organizacional
- El tallista de joyas es una persona que presta servicios a la empresa, no posee relación de dependencia directa.
- La cartera de clientes de la joyería es pequeña y muy dependiente de cliente específicos.
- No existe una campaña publicitaria de la empresa, ni de sus productos.
- No existe un plan específico de ventas y metas a mediano o largo plazo

- Incertidumbre con respecto a la proveeduría de joyas finas

#### **2.4.4 Amenazas**

- Crecientes tasas y aranceles asignadas por las autoridades fiscales en cuanto a importación de productos.
- Impuestos alto para la compra de artículos de lujo, según la actual política fiscal del gobierno nacional
- La demanda en el mercado de joyas está directamente relacionado con la seguridad de la sociedad – alto riesgo de robos en el país
- Incrementos frecuentes y considerables en los commodities (oro)
- Ingreso de un fuerte competidor de renombre mundial en el mercado (Kay Jewelers)

Las conclusiones derivadas en el análisis FODA proveen de utilidad para valorar el mercado y las estrategias que mejor convengan. Se debe dar mayor énfasis a las fortalezas y debilidades presentadas ya que son factores de control propio y que representan cambios a corto plazo.

### **2.5 ANÁLISIS DE LA ATRACTIVIDAD DEL SECTOR**

En análisis de la atractividad del sector, busca entregar una referencia global sobre el entorno en el que se desempeña la empresa y la interacción con los principales actores del mercado.

#### **2.5.1 Poder de negociación de proveedores**

El poder que ejecutan los proveedores de oro es trascendental, más aún en estos tiempos de alta volatilidad en precios de commodities. Los proveedores de oro y derivados (metales y piedras preciosas) están ajustados a tarifas de referencias globales, por lo que ofrecen poco margen para negociaciones en cuanto a precio. En adición, la creciente demanda de oro para las diferentes industrias implica que los proveedores puedan

condicionar a sus clientes como más les convenga. Ejemplo: forma de pago, tiempo de entrega, etc.

### **2.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Los clientes en el sector joyero tienen una oferta ilimitada por parte de los fabricantes y comerciante de dichos productos. Dentro y fuera del Ecuador, existen varias opciones para la compra de productos del tipo lujo. En la mayoría de los casos, los artículos de mucho valor suelen ser adquiridos en el extranjero, salvo que para estos se pondere algún tipo de garantía. Los clientes, en general, tienen un alto poder de negociación en cuanto a la forma y condiciones de pago.

### **2.5.3 Competidores potenciales**

Los competidores están establecidos hace varios años en el mercado. La fabricación y comercialización de joyas requiere un alto grado de inversión (alto costo de adquisición de inventarios, arriendo de locales comerciales en centros comerciales “top”, mano de obra calificada y de confianza, personal especializado en dichas ventas) por lo cual son pocos los participantes en el país. La importación ilegal de joyas y las compras que se realizan de preferencia en el exterior podrían representar potencialmente una amenaza si se convierte en una tendencia.

### **2.5.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos**

Si bien es cierto los mercados mundiales tienden a ofertar mayor variedad de productos sustitutos a costo accesibles, para el caso de las joyas no existen productos complementarios directamente. Bajo la percepción de un consumidor, la sustitución de compra de joyas pueda reemplazarse con la adquisición de obras de arte, viajes de placer/turismo, etc. La sustitución en sí de una joya no se ve afectada por un producto de cualidades similares, por lo que el mercado no se encuentra amenazado con la sustitución de los productos ofertados. Podría representar una amenaza significativa algún

cambio de tendencia a nivel mundial en el que se desprestigia la moda de la elegancia y el glamour.

### 2.5.5 Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores es baja ya que el mercado es muy informal. Los clientes se autoseleccionan según la relación personal que tengan con los dueños de los locales de joyas. Es un mercado de alta dependencia en las relaciones personales y el “networking” existente. Por lo general la competencia no es agresiva, cada cual maneja su cartera de clientes sin interferencias.

### 2.5.6 Comparación competitiva

En el análisis comparativo de la competencia, se presentan las principales joyerías en el mercado y se las categoriza de acuerdo a un rango de niveles: 1 bajo nivel, 5 alto nivel

**Tabla No. 4**  
**Comparación Competitiva actores del mercado**

<b>ACTIVIDAD CRITICA</b>	<b>JOYERIA MARTHITA</b>	<b>JOYERIA CEVALLOS</b>	<b>GOLD-FINE</b>	<b>D'LUCIA</b>
Reposición de Inventario	4	3	2	3
Beneficios Adicionales	3	3	2	3
Ubicación del local	5	3	4	2
Atención en venta	4	1	3	2

**Fuente: Marketing XXI**  
**Elaboración: Autor**

Esta herramienta refleja las actividades que representan nuestras ventajas competitivas en la industria, tales como: una buena reacción en la reposición de inventario y beneficios adicionales tales como facilidades de pagos en créditos y formas de pago. De igual forma desnuda las desventajas en cuanto a la ubicación de la empresa en un solo centro comercial, y una atención al cliente durante las ventas poco personalizada y especializada. Para poder realizar un valor de diferenciación con nuestro principal competidor: Joyería Marthita, se debe mejorar la disposición de locales (aumentar locales en los centros comerciales de mayor afluencia en la ciudad) y especializando a los agentes de venta del local: capacitándolos y puliendo una mejor imagen al público en general.

En el análisis de bases de competencia, evaluaremos el desempeño de los factores más determinantes en la industria. De la misma manera, el rango a evaluar se da en los niveles de forma ascendente: 1 bajo nivel, 5 alto nivel.

**Tabla No. 5**  
**Factores de Competencia actores del mercado**

<b>FACTOR DE COMPETENCIA</b>	<b>JOYERIA MARTHITA</b>	<b>JOYERIA CEVALLOS</b>	<b>GOLD-FINE</b>	<b>D'LUCIA</b>
Calidad del Producto	4	4	5	4
Variedad de Productos	3	3	2	4
Plazos de Financiamiento	4	3	2	3
Servicio de taller	3	2	2	2

**Fuente: Marketing XXI**  
**Elaboración: Autor**

En este cuadro concluimos que la joyería D' Lucía ofrece productos de la calidad esperada en el mercado con una mayor variedad en comparación a los demás participantes. Estos factores de competencia son críticos para perdurar en el mercado joyero a nivel regional. En la misma línea de análisis, el factor crítico de “servicio de taller” se percibe en un nivel bajo – en general por todo los participantes, lo cual podría representar un área de oportunidad ya que la empresa tiene una incidencia directa sobre el rendimiento y expectativas en los trabajos realizados por el tallista.

## 2.6 ANÁLISIS DE LA MADUREZ DEL SECTOR

Durante la elaboración y explicación del modelo de madurez del sector revisaremos el estado en el que se encuentra el ciclo de vida del producto. Este análisis deberá proveer de bases sólidas para la formulación de estrategias y la toma de decisiones.

En las siguientes tablas, detallaré los “descriptor” de las etapas en la industria y su puntaje de acuerdo a las actuales condiciones del sector. Los ítems analizados en la columna descriptor representan directrices claves en la determinación del estado de cualquier industria:

**Tabla No. 6**  
**Desarrollo de Descriptores**

(2) CRECIMIENTO				
DESCRIPTOR	EMBRION	CRECIMIENTO	MADURO	DECRECIENDO
<b>Razón de crecimiento</b>	Acelerado	Mayor que el GNP y constantes	Igual o menor que el GNP	Disminuye
<b>Potencial industrial</b>	Difícil de determinar	Mayor que el volumen de producción	Bien conocido ind. casi saturada	Ind. Saturada no hay potencial
<b>Línea de productos</b>	Solo línea básica	Rápida proliferación	Cambio de productos	Disminuyendo
<b>No. Participantes</b>	Aumenta rápidamente	Aumentando y consolidándose	Estable	Disminuyendo

<b>Distribución del mercado</b>	volátil	Pocas compañías están consolidadas	Mercado muy estable	Concentrada pocas firmas
<b>Tecnología</b>	Ingeniería del producto	Refinamiento y extensión de línea de producción	Refinamiento de procesos	Rol mínimo
<b>Lealtad del consumidor</b>	Ninguna	Alguna: Comp. agresivos	Vendedores bien conocidos	Fuerte pocas alternativas
<b>Entrada</b>	Fácil	Fácil	Dif. Competencia establecida	Difícil pocas incentivos

Fuente: Inditex  
Elaboración: Autor

**Tabla No. 7**  
**Resumen de Puntajes**

1= Embrión  
2= Creciendo  
3= Madura  
4= Decreciendo

DESCRIPTOR	VALUACIÓN
Razón de crecimiento	3
Potencial industrial	1
Línea de productos	3
No.de participantes	2
Distribución del mercado	2
Tecnología	2
Lealtad del consumidor	3
Entrada	2

Fuente: Inditex  
Elaboración: Autor

De este análisis, concluimos que el sector del mercado de joyas en el país se encuentra en plena etapa de crecimiento, la competencia se centra en pocos participantes de ponderación y el mercado se segrega en nuevos números de participantes, el potencial de la industria es difícil de determinar ya que existen factores exógenos a la industria (barreras de entrada: cuotas, restricciones, imposiciones fiscales, etc) que imposibilitan fijar un horizonte en el mercado.



## 2.7 ANÁLISIS DE LA MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG)

En la revisión puntual de la matriz BCG, doy a conocer los productos más ponderantes dentro del portafolio de productos ofertados en todas sus líneas (oro, plata, bisutería) y su actual situación en el mercado.

Los productos a analizar en la matriz BGC son los siguientes:

**a) Aretes de Oro:** pendientes finos hechos de oro de diseño ortopédico, ideal para regalos a bebés y recién nacidos. Épocas de venta más frecuentes: bautizos, nacimientos.

**Grafico No. 7**  
**Aretes de Oro ortopédicos para bebé**



**Fuente: Joyería D'Lucia**

**b) Portarretrato de Plata:** marcos de elegantes acabos, trabajados en plata, ideal para regalo de bodas o decoraciones personales en el hogar. Épocas de venta más frecuentes: todo el año.

**Grafico No. 8**  
**Portarretrato de Plata en forma de corazón**



**Fuente: Joyería D'Lucia**

**c) Collar de Bisutería:** creaciones artesanales que conllevan novedosos adornos de moda actual, trabajados en metal, representa un regalo ideal a precios asequibles. Épocas de venta más frecuentes: todo el año.

**Grafico No. 9**  
**Collar de Bisutería**



**Fuente: Joyería D'Lucia**

El análisis de selección y ponderación de estos productos derivó de la revisión de compras para el reabastecimiento de inventario más frecuentes de los últimos tres meses (Junio, Julio, y Agosto 2011). La matriz trata de reflejar en que parte del negocio se debe invertir, desinvertir o abandonar.

**Grafico No. 10**  
**Matriz Boston Consulting Group BCG**

Creciente	 <b>a) Aretes de Oro</b>	 <b>c) Collar de Bisutería</b>
Maduro	 <b>b) Portarretrato de Plata</b>	
	Buena	Mala

**Fuente: Managers Magazine**  
**Elaboración: Autor**

En conclusión, el producto a) Aretes de Oro posee un gran crecimiento y gran participación en el mercado. La compañía deberá fomentar su crecimiento hasta que llegue a la madurez esperada. El cuadrante “estrella” del producto indicará gestionar una mayor inversión, se deberá idear métodos promocionales que potencialicen la venta y conciencia del producto. Con respecto al producto b) Portarretratos de Plata, el mismo se encuentra en la etapa de “vaca lechera” de poco crecimiento y alta participación en el mercado. El producto se encuentra situado en ventas estables y de crecimiento moderado. Se deberá tomar el rendimiento de este producto como catapulta para otros productos estrellas. Para el producto c) Collar de Bisutería, se posiciona en el cuadrante de “bebe dormido” el cual representa una incógnita su rendimiento. El crecimiento es acelerado y su venta empuja a los demás productos, pero su participación en el mercado es baja. Se deberá evaluar una estrategia oportuna y agresiva, para que el producto pueda ganar terreno en el mercado y convertirse en un producto estrella.

## **2.8 MANUAL DE FUNCIONES**

Para efectivizar la propuesta de profesionalización y mejoramiento administrativo, se deberá formalizar las expectativas de la empresa en cuanto a los puestos encomendados.

Se debe establecer por escrito en el formato establecido (ver Anexo #1: Descripción de Cargo Gerente General) En una carpeta ubicada y custodiada en la oficina del local cada uno de los perfiles de cargo expuestos posteriormente La descripción de cada cargo estará a disposición de la Gerencia General en la descripción de perfil. En caso de reemplazo del personal, sus actividades estarán correctamente documentadas y alineadas con las necesidades de la empresa.

### **2.8.1 Gerencia General**

De acuerdo a la revisión y referencias obtenidas en el cargo, se propone definir por escrito las expectativas de la gerencia general para la empresa en las siguientes actividades:

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes colaboradores.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones al área comercial.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa
- Realizar periódicamente las compras por abastecimientos de inventario.
- Supervisar en campo las actividades y desempeños del personal de ventas.
- Revisar semanalmente los registros contables y las transacciones de ventas generadas
- Revisar el presupuesto, los estados de resultados, y los gastos generados a fin de mes.

Dichas actividades son de constante revisión y puestas a disposición para su cambio y/o mejoramiento continuo. (ver Anexo #1: Descripción de Cargo Gerente General)

### **2.8.2 Jefe Financiero Administrativo**

A efectos de un mejor control y supervisión en el día a día del local, propongo crear el cargo de Jefatura Administrativa a tiempo completo en el local. La tarea primaria deberá constituir un nexo directo con la gerencia general. (ver Anexo #2: Descripción de Cargo Jefe Administrativo)

El Jefe Administrativo deberá ser el responsable de por el correcto uso de los recursos de la empresa, y el mantenimiento de un gasto mesurado del flujo normal del negocio.

- Elaborará e informará a la Gerencia semanalmente el saldo de bancos y flujo disponible para nuevas inversiones, pago a empleados, etc
- Revisar y aprobar los gastos de la compañía según se vayan generando
- Realizar una gestión de cobranzas y seguimiento a la cartera vencida
- Supervisar la correcta facturación y egreso de la mercadería
- Controlar que las políticas, procedimientos y disposiciones en general se estén cumpliendo
- Controlar que el local cumpla con todas las disposiciones de ley (laboral, tributaria, etc)
- Mantener el local bien presentado y limpio

En este puesto reposa un alto grado de confianza y comunicación con el dueño de la empresa.

### **2.8.3 Vendedor**

Las actuales necesidades de la compañía, indican que los vendedores deberán estar enfocados en la venta personalizada e enfocada por cada tipo de cliente. Se requiere de un intuición afinada para la clasificación y gustos de los clientes. (ver Anexo #3: Descripción de Cargo Vendedor)

- Crear y conservar su cartera de clientes y hacerla crecer
- Manejar su presupuestos de ventas mensuales
- Proponer planes de desarrollo con sus clientes clave
- Prospección del mercado para detectar nuevos clientes.
- Presentación y venta de los productos y servicios por medio de técnicas de negociación.

- Atención de reclamos.
- Realizar el cobro de las facturas, , sea en efectivo, cheque o tarjeta de crédito
- Apoyar en la gestión de seguimiento a cartera a crédito
- Asesorar, de la mejor manera, sobre inquietudes o requerimientos por parte del cliente
- Disponer, a criterio, de plazos de pagos según el cliente
- Limpiar y organizar los stands de exhibición de joyas y vitrinas diariamente
- Limpiar las joyas y bisutería periódicamente
- Registrar el movimiento de inventario en el sistema
- Realizar reportes de ventas
- Supervisar la seguridad de la mercadería y el local.

#### **2.8.4 Contador**

Es importante aclarar y especificar lo que se requiere en el perfil más importante del área financiera. La expectativa de la gerencia general y de los resultados al final de este proyecto derivan en las siguientes actividades:

- Validar que los objetivos y estrategias de la organización estén alienados y en desarrollo
- Aplicar conocimientos en forma crítica en el análisis e interpretación de estados financieros.
- Conducir y participar en reuniones con la gerencia para fundamentar la toma de decisiones.
- Asesorar en materia contable, fiscal y financiera
- Custodiar adecuadamente toda documentación relacionada con rentas
- Diseñar procedimientos acorde a disposiciones fiscales vigentes
- Operar sistemas de cómputo y comunicación para el proceso de la información financiera

- Revisar las transacciones de compra y venta de mercadería
- Revisar que cada factura (tanto de compra, como de venta) se encuentren de conformidad con las leyes fiscales
- Emitir y firmar estados de resultados a fin de mes
- Presentar información según corresponda a los organismos de control competentes
- Declarar mensualmente los valores de IVA y retenciones generados
- Generar información o reportes de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia
- Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento financiero y presupuestario.

El contador debe ser un elemento fundamental en toma de decisiones, y se aconseja que todo análisis esté sustentado y basado en referencias financieras. (ver Anexo #4: Descripción de Cargo Contador)

### **2.8.5 Auxiliar Contable**

Las funciones del auxiliar contable deberán estar detalladas de la siguiente manera:

- Elaborar informes de ejecución presupuestaria y reprogramaciones al presupuesto.
- Verificar y consolidar los saldos contables
- Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos que los sustenten y sus autorizaciones respectivas.
- Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
- Elaborar conciliaciones bancarias.
- Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.

- Verificar que los gastos presentados, originados por compras y servicios cuenten con la respectiva asignación presupuestaria, previa comprobación de la disponibilidad de recursos.
- Realizar el ingreso de transacciones de compra y venta de mercadería a matrices contables
- Revisar las facturas de compra y venta de mercadería
- Ayudar a emitir estados de resultados a fin de mes
- Generar información o reportes de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia
- Ayudar en la elaboración de declaraciones de rentas mensuales y anuales

(ver Anexo #5: Descripción de Cargo Auxiliar Contable)

### **2.8.6 Mensajero/Recaudador**

La idea de esta posición es el de destinar a una persona para que realice primordialmente las recaudaciones vencidas o por vencer de la compañía.

- Cumplir con la ruta establecida para recaudación
- Entrega de volantes promocionales, cartas, y depósitos en bancos.
- Realizar depósitos en bancos e instituciones bancarias
- Ejecutar con efectividad las diferentes tareas encomendadas

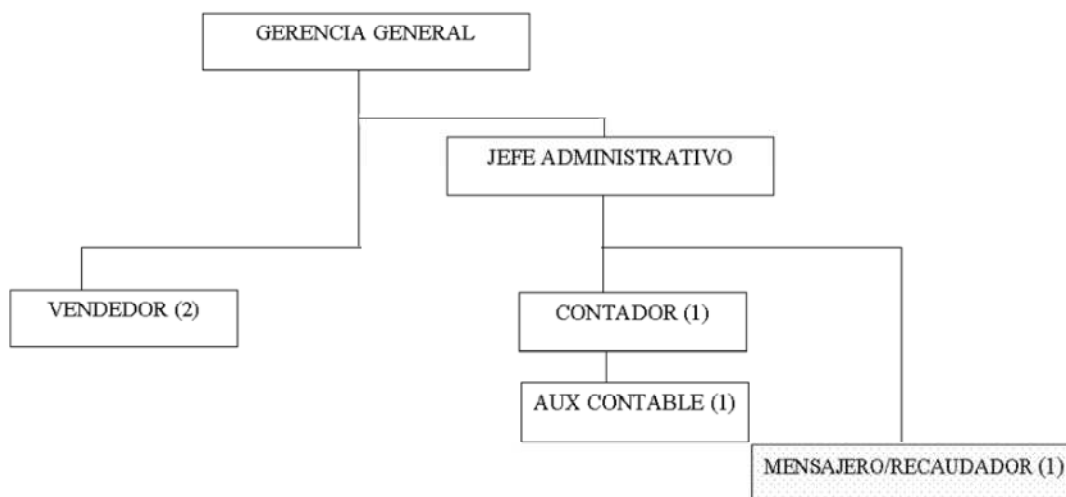
El recaudador reforzará la gestión de cobranzas mediante rutas planificadas diariamente, de esta forma disminuirá la deuda pendiente y se efectivizará el dinero en las cuentas de la joyería con mayor agilidad.

(ver Anexo #6: Descripción de Cargo Mensajero)



## 2.8.7 Diagrama Organizacional propuesto

**Grafico No. 11**  
**Organigrama propuesto para la empresa**



**Fuente: Joyería D'Lucía**  
**Elaboración: Autor**

La estructura se presenta en niveles, los cuales están relacionados con las bandas salariales definidas para cada cargo (ver Anexo #7: Estructura Organizacional)

### 2.6.6 Manual de Procedimientos y Políticas

Para realizar un saneamiento de los procesos administrativos, comerciales y financieros es necesario documentar en una carpeta de referencia y uso común las políticas y procedimientos de la empresa. Dicha carpeta deberá custodiada por el Jefe Administrativo y actualizada en cuanto existan nuevas definiciones realizadas por la gerencia. Estas referencias escritas mejoraran la comunicación asertiva en la organización, dando lugar a una clara interpretación de lo encomendado por los líderes de la empresa.

Dentro del manual de políticas y procedimientos deberán estar claramente detallados los siguientes temas.

### **2.6.6.1 Manual de Procedimientos**

Esta referencia deberá ofrecer un instructivo definido en una estructura (Ver Anexo#8: Procedimiento de Llenado de Facturas) a los colaboradores sobre los Indicadores y Herramientas de Gestión de su uso y actualización.

Inicialmente, se han estructurado ciertos indicadores en puntos neurálgicos de la joyería, tales como:

#### **2.6.6.1.1 Procedimiento de Llenado de Facturas**

Establecer el procedimiento para el correcto llenado de facturas, en conformidad por lo establecido en la actual ley de Llena de Comprobantes de Venta. (Ver Anexo#8: Procedimiento de Llenado de Facturas)

Paso 01: Vendedor – Toma del blog de facturas vigentes, el próximo número de documento fiscal en blanco.

Paso 02: Vendedor – Registra en el campo “Sr. (Es)” el nombre completo del cliente a realizar la venta

Paso 03: Vendedor – Registra en el campo “Dirección” la dirección de domicilio completa del cliente a realizar la venta

Paso 04: Vendedor – Registra en el campo “R.U.C. / C. I. #” la identificación del cliente correspondiente del cliente, sea Registro Único de Contribuyente en caso de persona jurídica; o cédula de identidad en caso de persona natural.

Paso 05: Vendedor – Registra en el campo “Cantidad” la cantidad del ítem o código a ser vendido, por separado.

Paso 06: Vendedor – Registra en el campo “Descripción” el detalle del ítem o código a ser vendido, por separado.

Paso 07: Vendedor – Registra en el campo “V. Unitario” el valor por unidad vendida del ítem expuesto.

Paso 08: Vendedor – Registra en el campo “Valor Total” la multiplicación de la celda “Cantidad” por la celda “V. Unitario” del ítem expuesto.

Paso 09: Vendedor – Registra en el campo “Subtotal” la suma de la columna “Valor Total”, todos los ítems expuestos.

Paso 10: Vendedor – Registra en el campo “IVA” el porcentaje de impuesto al valor agregado que indica la ley para artículos de lujo (actualmente el 12%) adicionalmente indica el valor total monetario del impuesto en la celda subsiguiente.

Paso 11: Vendedor – Registra en el campo “Total” la suma de la celda “Subtotal” más la celda “IVA”.

Paso 12: Vendedor – Registra en el campo “Son” el detalle en letras del valor total de la factura calculado (celda “Total”).

Paso 13: Vendedor – Expone la factura al cliente para su revisión y conformidad.

Paso 14: Cliente – Registra su firma en la factura.

Paso 15: Vendedor – Separa la copia blanca de la verde, y entrega de la siguiente forma: copia blanca para el cliente, copia verde para los archivos de facturación.

#### **2.6.6.1.2 Procedimiento de Gestión de Cobranza**

Establecer los lineamientos a observarse para asegurar la adecuada recuperación de la cartera de clientes y que la gestión se efectúe apropiadamente sin afectar la comercialización. Estos parámetros tienen como propósito el cumplir con las expectativas de calidad y satisfacción de nuestros clientes. (Ver Anexo#9: Procedimiento de Gestión de Cobranzas)

Las gestiones y seguimientos de cartera deberán documentarse y soportarse en la herramienta Gestión de Cobranzas (Ver Anexo #10) estructurada en Excel para este fin.

Paso 01: Jefe Administrativo - Diariamente emite el reporte de Cobranzas, con el cual se analizará la cartera de cada cliente y se planificará la gestión de cobro diaria.

Paso 02: Jefe Administrativo - Indica al Mensajero las empresas donde debe efectuar las recaudaciones.

Paso 03: Jefe Administrativo - Recapta los pagos y los comprobantes de retención. Sella, firma y anota la fecha en los soportes del cliente en señal de recepción.

Paso 04: Jefe Administrativo - Los valores de cobro inmediato son enviados para su depósito. Los cheques posfechados los debe guardar en la caja fuerte hasta el día de su vencimiento.

Paso 05: Jefe Administrativo - Actualiza el reporte Control de cheques posfechados, y los custodia hasta el día que especifique su vencimiento.

Paso 06: Gerencia General - Verifica que todos los cheques posfechados sean entregados oportunamente para el respectivo depósito en la fecha de vencimiento.

Paso 07: Jefe Administrativo - Aplica los pagos a la cuenta del cliente, genera el Recibo de Caja, lo imprime y distribuye.

Paso 08: Jefe Administrativo - Si a la fecha de vencimiento, el cliente solicita postergar el depósito del cheque posfechado, le otorga al cliente un plazo adicional de hasta dos días calendario, sin necesidad de informar.

Paso 08: Gerencia General - Autorizan la postergación de un cheque posfechado, cuando el plazo adicional solicitado por el cliente, es superior a 3 días calendario.

Paso 09: Jefe Administrativo - Cuando recibe cheques protestados, debe proceder de la siguiente forma:

9a. Notificar telefónicamente al cliente.

9b. Efectuar las gestiones necesarias hasta que el valor del cheque sea cubierto.

#### **2.6.6.1.3 Procedimiento de Recaudación**

Establecer los delineamientos para la recaudación de los valores pendientes a cancelar a la compañía. A su vez, facilitar un marco de procedimiento para

la correcta gestión del mensajero recaudador. (Ver Anexo#11: Procedimiento de Recaudación)

Paso 01: Jefe Administrativo – Establece diariamente en el archivo de Excel designado la Hoja de Ruta del Recaudador (ver Anexo #12) de acuerdo a la gestión de cobranzas acordada previamente en los seguimientos de cartera.

Paso 02: Jefe Administrativo – Imprime la Hoja de Ruta del Recaudador y la entrega al mensajero/recaudador para su cumplimiento.

Paso 03: Recaudador – Cumple con la ruta establecida, realizando la gestión de cobranzas con amabilidad y sutileza. Anota y documenta el resultado de la gestión en la Hoja de Ruta impresa.

Paso 04: Jefe Administrativo – Documenta en el archivo de Excel Hoja de Ruta las novedades y observaciones detalladas por el recaudador.

#### **2.6.6.1.4 Procedimiento de Gestión de Cartera Vencida**

Establecer los delineamientos para la recuperación de la cartera a crédito. A su vez, facilitar el crecimiento en la participación de mercado mientras se protege la inversión de los accionistas a través de la concesión del crédito y recuperación cautelosa de la cartera, la cual tienda a una óptima utilización del capital de trabajo. (Ver Anexo#13: Procedimiento de Gestión de Cartera Vencida)

Paso 01: Jefe Administrativo - Realiza las gestiones de recuperación de cartera a partir del cumplimiento del plazo de pago otorgado al cliente. Los clientes previamente autorizados por la Gerencia General se manejarán de acuerdo a lo que estipule dicho cargo.

\*Cartera vencida hasta 15 días:

1a. Insistirá repetidamente en forma telefónica con el cliente la recuperación.

\*Cartera vencida entre 16 y 30 días:

1b. Insistirá repetidamente en forma telefónica con el cliente la recuperación.

\*Cartera vencida entre 31 y 60 días

1c. Insistirá repetidamente en forma telefónica con el cliente.

1d. Notificará el atraso al Gerente General y procederá a cancelar las ventas. Se deberá comunicará oportunamente a los Vendedores. Las excepciones a esta disposición serán comunicadas por el Gerente General.

1e. Elaborará una carta requiriendo el cobro y dirigida al responsable de la deuda.

Cuando la cartera vencida cumpla 61 días de atraso, elaborará una carta requiriendo el cobro, firmada por el Gerente General

1h. Se abrirá un expediente de los clientes con más de sesenta (60) días de atraso en el cual se detallará todo el proceso de cobranzas emprendido. Se deberá incluir además las comunicaciones formales de todos los llamados y cualquier tipo de comunicación escrita.

1i. Se cobrará intereses por la cartera vencida por más de 30 días. Si el cliente se negase a cancelar los intereses, el Gerente General es el único autorizado a exonerar el cobro de estos valores.

1j. Se mantendrá informado al Gerente General sobre las gestiones realizadas con el cliente. Incluirá copias de todas las comunicaciones en la carpeta del cliente.

\*Cartera vencida con más de 90 días

1k. Previa autorización de Gerencia General se entregará al departamento Legal la factura del cliente con los soportes de todas las gestiones de recuperación.

Paso 02: Jefe Administrativo - Notificará al Contador a fin de que analice el caso y de ser necesario autorice el registro de una provisión para cuentas de dudoso recaudo.

Paso 03: Gerencia General - Definirá las acciones a tomar respecto al personal responsable en caso de inobservancia de este procedimiento, errores en cálculos en liquidación o pérdida de documentación.

#### **2.6.6.1.5 Procedimiento de Reclamos**

La finalidad del mismo es Controlar el manejo de reclamos o quejas que el cliente manifieste con relación a la calidad del producto y regularizar su salida del inventario. (Ver Anexo#14: Procedimiento de Reclamos)

Paso 01: Vendedor - Recibe el reclamo por parte del cliente/consumidor e informa al Jefe Administrativo y a la Gerencia General las novedades presentadas por los clientes en los productos recibidos.

Paso 02: Jefe Administrativo - Realiza el egreso de los producto afectados en el Inventario mediante la transacción EGR – EDP Egreso por Devolución a Proveedor (\*referida al reclamo de Compras)

Paso 03: Jefe Administrativo - Documenta el reclamo en la Matriz de Reclamos, relacionando a la Orden de Compra del reclamo en mención.

Paso 04: Jefe Administrativo - Realiza el seguimiento del caso hasta que el proveedor envíe la Nota de Crédito pertinente.

Paso 05: Jefe Administrativo - Da las explicaciones pertinentes al cliente y las soluciones respectivas al problema, además compensarán el inconveniente causado.

#### **2.6.6.1.6 Procedimiento de Manejo de Caja Chica**

Normar la distribución de los fondos de caja chica asignados al Jefe Administrativo y las adquisiciones efectuadas a través de estos fondos por montos hasta de US\$ 50,00. No deberán fraccionarse compras de un mismo artículo en una solicitud de compra, a fin de no sobrepasar el límite establecido. Las excepciones debidamente justificadas serán autorizadas por la Gerencia General. (Ver Anexo#15: Procedimiento de Manejo de Chica Chica)

Paso 01: Jefe Administrativo - Recibe el fondo asignado (\$50.00 USD) como Caja Chica. La reposición se hará una vez consumido máximo el 60% del fondo.

Paso 02: Comprador - Elabora vale de caja en el que deberá incluir la palabra "PROVISIONAL", y lo envía al Jefe Administrativo para su visto bueno. Dicho vale deberá liquidarse máximo en 48 horas.

Paso 03: Comprador - Recibe del Jefe Administrativo el vale provisional aprobado, y solicita el efectivo.

Paso 04: Comprador - Realiza compras en el mercado de acuerdo a políticas de compras de la empresa.

4.a Solicita a los Proveedores que sean personas jurídicas, facturas separadas por las compras de cada compañía.

4.b Si el Proveedor es persona natural y vende un bien o servicio de forma ocasional elabora una "Liquidación de Compras y Servicios".

4.c Por cada compra realizada emite y entrega al beneficiario del pago, los originales de los comprobantes, en los casos y porcentajes establecidos por las Ley Tributaria vigente.

Paso 05: Comprador - Recibe del Proveedor, mercadería con el Comprobante de Venta el cual debe estar de acuerdo al Reglamento de Facturación vigente y entrega al Jefe Administrativo.

Paso 06: Comprador - Una vez que recibe la mercadería, el comprador será responsable de la misma. En caso de suscitarse alguna pérdida o robo, el valor de la mercadería será cancelada de la siguiente manera:

\*Si el monto es menor a la franquicia, el colaborador asumirá el 30% del monto del robo.

\*Si el monto es mayor a la franquicia, el colaborador asumirá el 30% del monto de la franquicia.

\*En caso de originarse más de tres (3) robos a un comprador durante un mismo año, Gerencia definirá la aplicación de las sanciones respectivas,



tales como: Amonestación escrita por falta de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones o descuento del 100% del valor del robo.

Paso 07: Jefe Administrativo - Recibe del comprador la mercadería con la respectiva factura, o liquidación de compras, verificando que se encuentre conforme en cuanto a cantidad y características. Esta verificación también debe efectuarse para las compras de víveres.

Paso 08: Jefe Administrativo - Pone en factura, sello de recibido, fecha y firma como evidencia de recepción conforme.

Paso 09: Comprador - Recibe la factura con sello y evidencia de recepción, o elabora vale definitivo y entrega a Gerencia para su aprobación.

Paso 10: Jefe Administrativo - Recibe del comprador factura, liquidación de compra o vale definitivo según corresponda y revisa.

10.a Si está de acuerdo, firma y entrega al comprador.

10.b Si no está de acuerdo, regresa documentación a comprador para su revisión.

Paso 11: Jefe Administrativo - Recibe del comprador la documentación soporte, verificando lo siguiente:

11.a Que se encuentre debidamente soportada con los respectivos comprobantes de ventas.

11.b Que tengan el visto bueno de Gerencia General.

Paso 12: Jefe Administrativo - Destruye el vale provisional en presencia del Comprador.

Paso 13: Jefe Administrativo - Ingresa al archivo de Control de Caja, y realiza Liquidación de Caja Chica según corresponda

Paso 14: Jefe Administrativo - Elabora carta de autorización de débito por compañía, la adjunta a la reposición de caja y la envía al Contador General para su revisión.

Paso 15: Comprador - Revisa liquidación emitida contra los respectivos documentos de soporte, retenciones del IVA y en la fuente, cálculos aritméticos y carta de débito. Si está de acuerdo firma la reposición y la

carta de débito en señal de revisado, caso contrario aclara las inquietudes con la cajera o custodio responsable.

Paso 16: Comprador - Envía los documentos al Jefe Administrativo para que gestione la transferencia de fondos.

#### **2.6.6.1.7 Procedimiento de Baja de Inventarios**

Este procedimiento es de aplicación general para todas las bajas (por deterioro u obsolescencia) que efectúen en el local, sobre todo los tipos de inventario que posean, sean éstos; Materia Prima, Productos Intermedios (semielaborados), Productos Terminados, Suministros, Materiales y Repuestos. (Ver Anexo#16: Procedimiento de Baja de Inventarios)

La calificación de fuera de uso de un repuesto o herramienta, deberá ser dada por un técnico calificado, mediante la emisión de un informe dirigido al Gerente General. La aprobación final estará dada por el Gerente General, sobre la base del informe técnico recibido.

Paso 01: Vendedor - Identifica los productos que se encuentran en mal estado u obsolescencia.

Paso 02: Jefe Administrativo - Verifica el estado de los productos y revisa la viabilidad de reparación o rescate.

Paso 03: Jefe Administrativo - Para el caso de joyas en general, informa su status al Tallista, quien sugerirá que hacer con este material.

Paso 04: Jefe Administrativo - Coloca los artículos obsoletos o fuera de uso en un sitio predefinido con una identificación indicando que es material para ser eliminado

Paso 05: Contador - Revisa el listado, verifica si los productos se encuentran registrados contablemente, incluye costo unitario y total, y prepara el Acta de baja y le asigna numeración.

Paso 06: Contador - Informa a Gerencia General a fin de obtener la autorización respectiva, previo al registro y su posterior baja.

Paso 07: Contador - Con la aprobación del informe revisa listado valorado y procede a registrar la provisión, en los montos y porcentajes autorizados.

Paso 09: Jefe Administrativo - Se hace presente para verificar los artículos a ser dados de baja y su desalojo.

Paso 10: Contador - Recibe el acta de baja y entrega al departamento legal a fin de que sea legalizada en la Notaría (declaración juramentada).

Paso 11: Departamento Legal - Obtiene protocolización de actas en Notaria y las remite al área de contabilidad con copia a la Gerencia General.

Paso 12: Contador - Registra contablemente el acta protocolizada.

Paso 13: Jefe Administrativo - Conjuntamente con el Gerente General definirá las acciones a tomar respecto al personal responsable en caso de inobservancia en la aplicación de este procedimiento.

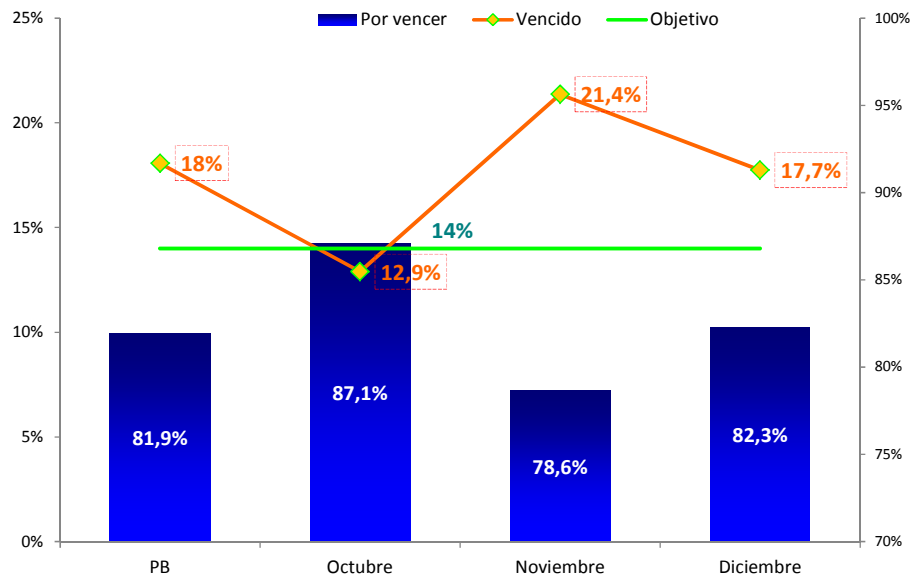
#### **2.6.6.1.8 Indicador de Cartera Vencida**

Este indicador muestra el nivel de cartera por vencer y vencida de manera porcentual. Comparación de frecuencia mensual y semanal. Ayuda a monitorear y mejorar los niveles de cartera vencida y por vencer. Permite identificar semanalmente en qué nivel nos encontramos de acuerdo a las recaudaciones efectuadas y la gestión que se debe efectuar posteriormente.

Las acciones que se pueden tomar al detectar incrementos en los niveles de cartera vencida son: incrementar la gestión de cobranzas, aumentar la frecuencia de llamadas a los clientes, enviando boletines de recordatorio vía correo electrónico, realizando visitas a las oficinas de los clientes, etc. Se debe analizar por plazos las carteras que se estén cayendo vencidas (de 1-30, de 31-60, de 61-90, más de 90 vencido) para poder determinar qué tipo de gestión se debe realizar

Objetivo: Alcanzar niveles de cartera vencida por debajo del 14%

**Grafico No. 12**  
**Indicador de Cartera Vencida**



**Fuente: Autor**  
**Elaboración: Autor**

(Ver Anexo#17: Indicador de Cartera Vencida)

### 2.6.6.1.9 Rotación de Cartera

Este indicador muestra el nivel de rotación de cartera: el plazo (días) en el cual se coloca las ventas y los plazos (días) en los que estoy recuperando la cartera en un análisis semestral (retroactivo)

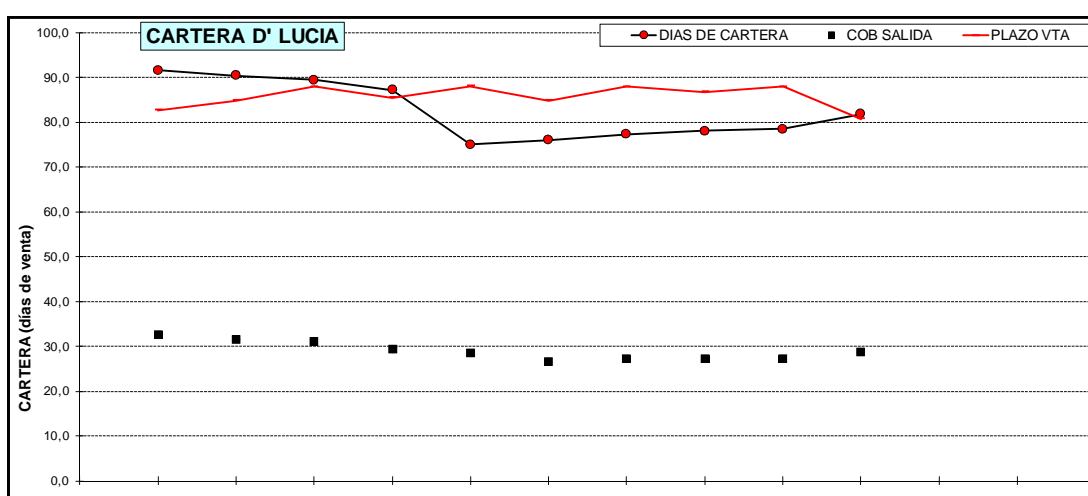
Cartera (días ventas:) Número de días en los que se realizan las ventas, días de crédito otorgado - plazo en los cuales se colocan las ventas (monto y plazo facturado en el mes)

Cobranzas (días cobranzas) Número de días en los que se recauda la cartera - plazo en los cuales se recupera la cartera inicial (monto recaudado en el mes) El plazo de ventas no debe ser mayor a la rotación de cartera, ya

que esto indica que tardamos más días en la recuperación de cartera que los plazos los cuales otorgamos.

Las acciones correctivas se deben tomar al momento de detectar rotación de cartera mayor al plazo de venta otorgado ya sea aumentando la gestión de los asistentes en cuentas por cobrar. Se debe informar y consultar a Gerencia Financiera sobre las resoluciones a tales como ajustar los días de crédito otorgados a cada uno de los clientes en particular.

**Grafico No. 13**  
**Rotación de Cartera**



	NOV	DIC	ENE-08	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	PROM
Cartera Inicial	14.696	16.220	16.603	17.616	19.048	19.028	19.507	20.162	20.824	26.714	19.938
Nueva Cartera (vtas)	6.603	6.442	7.392	6.934	6.988	8.274	7.466	7.632	10.643	7.483	7.851
Cobranzas	5.079	6.059	6.380	5.501	6.976	7.791	6.846	6.970	9.461	8.392	7.290
Cartera final	16.220	16.603	17.616	19.048	19.028	19.507	20.162	20.824	26.714	25.856	21.094
CARTERA (Días vta)	91,5	90,3	89,4	87,2	75,0	76,0	77,2	78,0	78,4	81,7	80
COB. SALIDA	32,5	31,6	31,0	29,4	28,4	26,6	27,3	27,2	27,3	28,7	28
PLAZO DE VENTA	82,66	84,79	87,89	85,40	87,96	84,81	87,85	86,73	87,95	80,70	86

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

(Ver Anexo#18: Indicador de Rotación de Cartera)

### 2.6.6.1.10 Indicador de Gastos Generales

El indicador provee de un análisis sobre el consumo de los gastos generales de la empresa en los rubros: Suministros de Oficina y Suministros de Limpieza. El análisis está elaborado con un criterio de “unidades equivalentes”, lo que indica que las unidades de consumo derivan de un cálculo matemático de la siguiente forma:

**Tabla No. 08**  
**Unidades Equivalentes: Suministros de Oficina**

Nombre	Suministro	\$	Equivalencia
<b>BOLIGRAFO AZUL</b>	<b>BOLIGRAFO</b>	<b>0,15</b>	<b>1,00</b>
BOLIGRAFO NEGRO	BOLIGRAFO	0,15	1,00
ARCHIVADOR LEITZ T/OFICIO	ARCHIVADOR LEITZ	1,17	7,80
BOLIGRAFO ROJO	BOLIGRAFO ROJO	0,15	1,00
CARPETA MANILA	CARPETA MANILA	0,05	0,33
CARPETA MANILA VERDE	CARPETA MANILA VERDE	0,15	1,00
CARTULINA DE MARFIL TAMAÑO CARTA	CARTULINA	0,08	0,53
CINTA MASKING DE 2"	CINTA MASKING	0,7	4,67
CINTA SCOTCH #810 3M DE 3/4" 36yda USO OFICINA	CINTA SCOTCH	0,75	5,00
MARCADOR FOSFORESCENTE AMARILLO	MARCADOR FOSFORESCENTE	0,65	4,33
MARCADOR AZUL PIZ. TIZA LIQUIDA	MARCADOR PIZARRA LIQUIDA	0,3	2,00
MARCADOR PUNTA FINA AZUL	MARCADOR PUNTA FINA	0,8	5,33
MARCADOR PUNTA GRUESA AZUL	MARCADOR PUNTA GRUESA	2,5	16,67
MARCADOR PUNTA MEDIANA NEGRO	MARCADOR PUNTA MEDIANA	1,2	8,00
PAPEL BOND 75 GRAMOS A-4 (RESMA)	PAPEL BOND A4	3,15	21,00
PAPEL BOND 75 GRAMOS CARTA (RESMA)	PAPEL BOND CARTA	3,1	20,67
PAPEL BOND CARTA CELESTE 75 GR. (RESMA)	PAPEL BOND CELESTE	11,19	74,60
PROTECTOR PLASTICO CARTA	PROTECTOR HOJAS	0,1	0,67
PLASTICO P' TARJETA DE IDENTIFICACION	PROTECTOR TARJETA	0,12	0,80
SEPARADOR DE CARTULINA P'HOJAS	SEPARADOR	0,19	1,27
SOBRE BLANCO 100 GR T/OFICIO	SOBRE BLANCO	0,03	0,20
SOBRE MANILA F-1 AMARILLO	SOBRE MANILA	0,04	0,27

**Fuente: Autor**

**Elaboración: Autor**

**Tabla No. 09**  
**Unidades Equivalentes: Suministros de Limpieza**

Nombre	Suministro	\$	Equivalencia
<b>CLORETOL</b>	<b>CLORETOL</b>	<b>1,1</b>	<b>1,00</b>
DESINFECTANTE EN PASTILLAS LASER	DESINFECTANTE EN PASTILLAS	1,5	1,30
DESINFECTANTE PARA PISOS	DESINFECTANTE PARA PISOS	4,4	3,76
DETERGENTE EN POLVO	DETERGENTE EN POLVO	1,5	1,32
DESINFECTANTE FAMILIA KLIN	FAMILIA KLIN	1,3	1,18
JABON LIQUIDO (PLANTA)	JABON LIQUIDO (PLANTA)	4,1	3,50
JABON LIQUIDO DE TOCADOR	JABON LIQUIDO DE TOCADOR	7,6	6,53
PAPEL HIGIENICO JUMBO	PAPEL HIGIENICO	2,0	1,75

**Fuente: Autor**

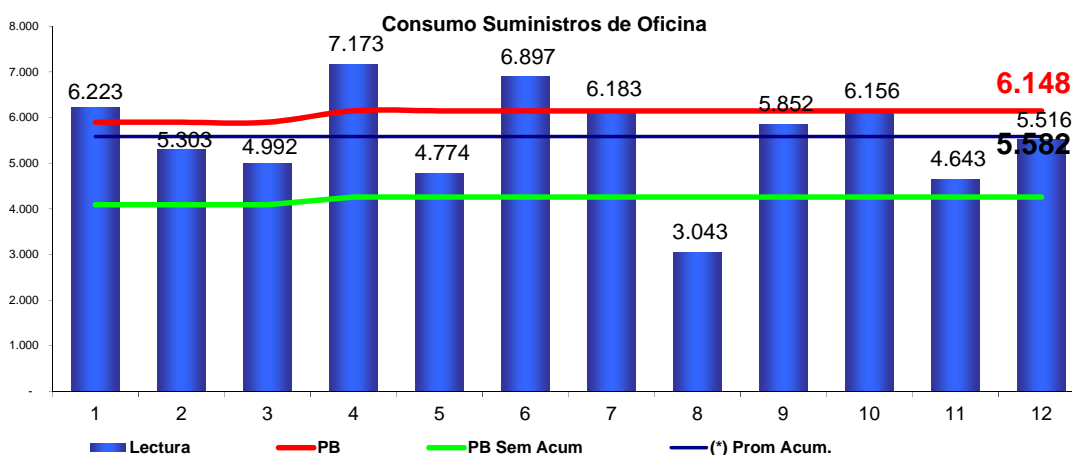
**Elaboración: Autor**

El texto resaltado en amarillo en las tablas arriba definidas, proveen del costo y equivalencia del ítem base. Las demás unidades a adquirir tendrán a compararse con este ítem, y proveerán del resultado cuantitativo de cuantas unidades se pudieron adquirir del ítem B con respecto al ítem A (base)

El indicador de gastos generales buscará analizar la evolución monetaria del gasto, el cual estará correlacionado con el número de unidades y costo a adquirir de las mismas. (Ver Anexo#19: Indicador de Gastos Generales)

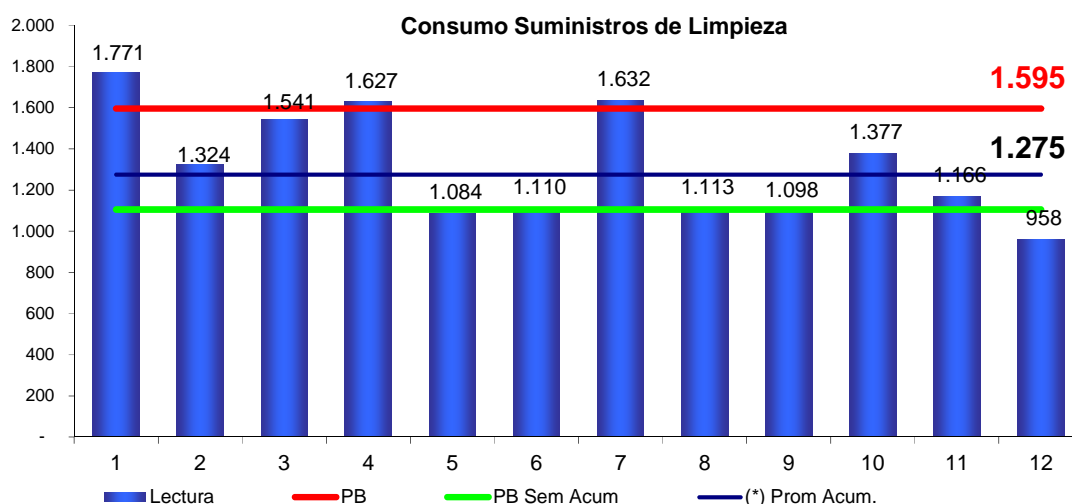
Las acciones correctivas se deben tomar al momento de detectar un gasto excedido a lo revisado mensualmente.

**Grafico No. 14**  
**Indicador de Gastos: Suministro de Oficina**



Fuente: Autor  
Elaboración: Autor

**Grafico No. 15**  
**Indicador de Gastos: Suministro de Limpieza**



Fuente: Autor  
Elaboración: Autor

Este trabajo inicial de estructuración de procedimientos e indicadores, permite delinear y monitorear los puntos más sensibles dentro del negocio. La documentación de los mismos provee de una mejor y ágil inducción en caso de cambios en el personal.

### **2.6.6.2 Políticas de la Empresa**

Mediante las reuniones mantenidas con la Sra Lucia de Scavone se han planteado y revisado las siguientes políticas a optar como normas claras de convivencia en la empresa. Se recomienda, a la brevedad posible, documentarlas en el formato establecido (Ver Anexo# 20: Política Ropa y Uniforme) y exponerlas al personal sobre las razones de estas medidas y las consecuencias en caso de incumplimientos.

#### **2.6.6.2.1 Ropa y Uniforme:**

La imagen del personal debe ser prolija y elegante. Se define que la ropa (uniforme) debe ser formal, en el caso de hombres: camisa y pantalón; en el caso de mujeres: la utilización del \*uniforme entregado por la compañía.

(\*) La empresa deberá adquirir uniformes para las colaboradoras del género femenino para su uso diario. La compañía hará entrega del uniforme por primera vez, en caso de pérdida, o mal uso del mismo, deberá ser adquirido directamente por el colaborador. (Ver Anexo# 20: Política Ropa y Uniforme)

**2.6.6.2.2 Higiene y Presentación:** el cuidado del personal y su apariencia debe prolija. Los colaboradores deberán presentarse a trabajar debidamente afeitados y peinados. En caso de las mujeres, no deben excederse en el maquillaje de su cara. La presentación de las manos en el personal de ventas es clave, siempre deberán estar limpias, desinfectadas, y de agradable presentación. (Ver Anexo# 21: Política Higiene y Presentación)



**2.6.6.2.3 Limpieza del local:** las perchas de presentación y vidrieras deberán ser limpiadas con limpiavidrios diariamente. Se deberá pasar la escoba dos veces al día, en la mañana y a mediados de la tarde.

(Ver Anexo# 22: Política Limpieza del local)

**2.6.6.2.4 Limpieza de joyas:** las joyas deberán limpiarse con líquido limpia-joyas y un trapo de algodón especial cada quince días.

(Ver Anexo# 23: Limpieza de joyas)

**2.6.6.2.5 Puntualidad:** La hora de entrada y salida del local se estructura de la siguiente forma:

Lunes a Jueves: de 10am a 10pm

Viernes a Sábado: de 10am a 11pm

\*Feriados, de acuerdo a disposiciones del Centro Comercial

Los turnos de rotación se estructurarán mensualmente, los cambios a dicha planificación deberán darse con mínimo 48 horas de anticipación. Todos los casos de atrasos deberán ser justificados oportunamente con el jefe directo.  
(Ver Anexo# 24: Política Ropa y Uniforme)

**2.6.6.2.6 Comisiones por venta:** la compañía opta por una política de comisiones por ventas definida de la siguiente forma: se contabilizaran las ventas realiza por cada vendedor independientemente.

La empresa liquidará mensualmente las comisiones por facturas totalmente canceladas entre el día 16 del mes anterior al pago hasta 15 del mes del pago, a los siguientes colaboradores: Representante de Ventas, Jefe Administrativo, Gerencia General. Esta fecha será cambiada solo con autorización de la Gerencia General y por un motivo justificado.

La empresa liquidará mensualmente las comisiones por facturas totalmente canceladas de acuerdo a la siguiente tabla:

**Tabla No. 10**  
**Tabla de Comisiones según recaudación**

\$ 3,000 de \$ 3,499	\$ 50.00
\$ 3,500 a \$ 6,999	\$ 100.00
\$ 7,000 a \$ 10,499	\$ 150.00
\$ 10,500 a \$ 13,999	\$ 250.00
\$ 14,000 a \$ 17,500	\$ 300.00
\$ 17,500 o más	\$ 350.00

**Fuente: Joyería D'Lucía**

**Elaboración: Autor**

Se calculará incentivos o castigos si el cobro de la factura se realiza:

**Tabla No. 11**  
**Tabla de Comisiones condiciones de recaudación**

Al contado o antes del vencimiento	Incentivo del 33% más de lo establecido en la tabla anterior
Entre 1 y 20 días con relación al vencimiento	Lo establecido según en la tabla anterior
Entre 21 y 35 días con relación al vencimiento	Castigo del 33% menos de lo establecido en la tabla anterior
Entre 36 y 60 días con relación al vencimiento	Castigo del 60% menos de lo establecido en la tabla anterior
Después de 60 días con relación al vencimiento	No ganan comisiones

**Fuente: Joyería D'Lucía**

**Elaboración: Autor**

Se considera factura totalmente cancelada, una vez que la empresa ha recibido:

Valor de la factura en efectivo o cheque, menos el valor de la retención. Si el valor de la factura se cancela en partes, se considerará como fecha de cancelación de la factura, la fecha del último pago en efectivo, cheque, Nota de crédito o ajustes.

La base para el cálculo de comisiones será el valor de la factura antes de impuesto. El pago de comisiones a los colaboradores detallados

anteriormente se realizará dentro del rol de fin de mes y se considerará como ingreso aportable. No se cancelará comisiones por: Ventas de artículos/productos, Servicios de la oficina, Ventas a clientes relacionados, Otros casos especiales definidos por la Gerencia General.

Se incluirán para cálculo de comisiones las notas de crédito por devolución y cambio de precio, las mismas que generaran una comisión negativa que se rebajará del valor a cancelar al vendedor correspondiente.

Los valores que se paguen al Gerente General por concepto de sueldo + comisiones no excederán los \$4,000 mensuales.

Todos los cambios realizados en las tablas detalladas anteriormente y/o en el proceso de liquidación de comisiones deberán ser informados al Jefe Administrativo para que se realice los ajustes en el sistema.

(Ver Anexo# 25: Política Comisiones por Ventas)

La correcta formalización y documentación del direccionamiento de la empresa derivara en un mejor entendimiento de lo requerido del equipo de trabajo para alcanzar los objetivos y metas trazadas.

## **CAPITULO III. MERCADO**

### **3.1 DESCRIPCIÓN DEL SECTOR**

A nivel mundial, el mercado de joyas está concentrado en los países de mayor poder adquisitivo: Estados Unidos, Europa, Japón y un reciente crecimiento en China. La crisis mundial del 2009 generó un impacto considerable en el crecimiento del mercado a nivel mundial recuperándose paulatinamente durante el año 2010. Las metas establecidas por empresas de renombre internacional es el enfocar sus productos a la satisfacción de sus clientes, cumpliendo con los requerimientos de calidad, precio, diseño, originalidad y sobre todo la última tendencia de la moda.

El mercado de la joyería a nivel nacional se encuentra mayormente concentrado en la producción artesanal, cuya finalidad es el abastecer el mercado interno en función a la demanda en las principales ciudades de: Quito, Guayaquil, y Cuenca. Los grandes productores de joyas del Ecuador, por el contrario, se encuentran focalizados en el mercado internacional, relegando la oferta del mercado nacional a los antes mencionados, productores pequeños e importadores. La demanda de artículos de lujo de alto poder adquisitivo, queda relegada exclusivamente a los importadores.

El mercado de los productos denominados de “lujo” se vio positivamente impactado con la dolarización de 1998. La norma económica optada por el presidente de esa época (Econ. Jamil Mahuad) incremento substancialmente en el poder adquisitivo de los ecuatorianos. Sin embargo, la inestabilidad económica que el país refleja desde entonces, sustentado con significativas alzas inflacionarias anuales, han disminuido los ingresos que los consumidores tenía destinado para productos no representan de primera necesidad.

Inicialmente, los principales importadores de oro, plata y piedras preciosas en el país destinan esta mercadería como materia prima. Estos importadores

procesan estos artículos en su totalidad, para su posterior exportación al mercador internacional. Ellos se convierten en los principales importadores de estos commodities a nivel nacional. El remanente del mercado de “importación” de joyas en el país, está determinado por la informalidad. Los productos son trasladados por personas, evadiendo controles fiscales y arancelarios. Las importaciones de estos productos se encuentran afectadas por las fuertes imposiciones arancelarias y de impuestos efectuadas bajo el gobierno de Rafael Correa (desde fines del 2009) para la regularización de la balanza comercial del país.

El principal factor de la demanda de joyas a nivel mundial es la moda. La demanda en el Ecuador de oro, plata y piedras preciosas procesados como “joyas” se encuentra definida en función al poder adquisitivo del consumidor (fluctúa en las clases sociales: medias y altas)

El género del consumidor se encuentra mayormente concentrado en mujeres, en el rango de 25 a 50 años de edad. Los productos también son mayormente requeridos de manera estacional, de acuerdo al calendario comercial de cada región. La demanda de productos se encuentra definido en el siguiente orden: anillos, aretes, cadenas, pulseras, pendientes y dijes.

### **3.2 COMPORTAMIENTO DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA**

Es difícil establecer una medición clara y precisa sobre los participantes del mercado joyeros en el Ecuador, debido a la informalidad del mismo.

#### **3.2.1 Características de la Demanda**

El mercado Ecuatoriano se compone de catorce millones de personas, de las cuales sólo el 18% posee un ingreso superior a los US \$400 dólares mensuales. De acuerdo a la data presentada en el estudio de Joyería y Bisutería en Ecuador, realizado por Proexport Colombia y el Banco

Interamericano de Desarrollo, las compras de joyas de bisutería representa mayormente (67%) el perfil del consumidor local.

**Tabla No. 12**  
**Consumo Aparente año 2002**

	<b>Producción Nacional</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Consumo Aparente</b>
Joyería	5.754.015	1.646.683	5.411.000	1.989.698
Bisutería	138.508	3.929.801	6.000	4.062.309
Total	5.892.523	5.576.484	5.417.000	6.052.007

**Fuente: Supercompañías – CAE - ALADI**  
**Elaboración: Grupo Consultor Proexport Colombia & BID**

En el Ecuador, las variables del nivel de consumo están determinadas por: la raza a la que pertenece el consumidor (aspecto de tipo étnico) y el género del individuo. El género del individuo es representado mayormente por la alta frecuencia de consumo en las mujeres. Estas dos variables primordiales determinan fuertemente el análisis del comportamiento del consumidor para el consumo de joyas y bisutería.

Otros elementos que influyen en el análisis de la demanda de este tipo de productos son: la edad, la ubicación del individuo, y la capacidad económica del consumidor.

De lo evidenciado en las ventas de la joyería y la referencia del mercado, se establecen y clasifican diferentes tipos de productos de acuerdo a los rangos de edades de la población en general:

**Tabla No. 13**  
**Tipo de producto según población objeto**

	<b>Joyería</b>	<b>Bisutería</b>
Jóvenes (menores de 20 años)	Joyas sencillas: cadenas, dijes, aretes tipo topos o aros. Predominio del oro y piedras semipreciosas.	Preferencia por collares, aretes y anillos de gran tamaño con diseños modernos. Aderezos con incrustaciones en imitación plata. Gustan piedras semipreciosas.
Adulto Joven (21-40 años)	Cadenas, pulseras en oro. Aretes y anillos con piedras preciosas de menor tamaño. Joyería moderna, con base de plata.	Aderezos con algunas incrustaciones de plata. Collares. Gustan combinaciones de materiales finos con materiales naturales o sintéticos.
Adulto (Mayores de 41 años)	Joyería tradicional con alto contenido de oro y piedras preciosas. Gustan productos en técnicas como filigrana	

**Fuente: Trabajo en Campo**  
**Elaboración: Grupo Consultor Proexport Colombia & BID**

La tabla en mención permite evidenciar una tendencia de productos de acuerdo a un elemento importante de la demanda, la edad del individuo. En los últimos años se ha percibido una tendencia incremental en la preferencia de bisutería en lugar de joyas preciosas. Esta tendencia se ve empujada, además, por la mejora en los diseños en la cual predomina la plata como metal básico y en la profesionalización de los diseñadores de bisutería. Para el consumo de plata, los consumidores tienden a seleccionar adornos en este material para la decoración y elegancia de sus hogares.

El comportamiento de la demanda se puede determinar de acuerdo al calendario de eventos de nuestro país. La estacionalidad muestra una clara tendencia de compra en los consumidores, la cual se puede evidenciar en el nivel de importaciones de dichas joyas.

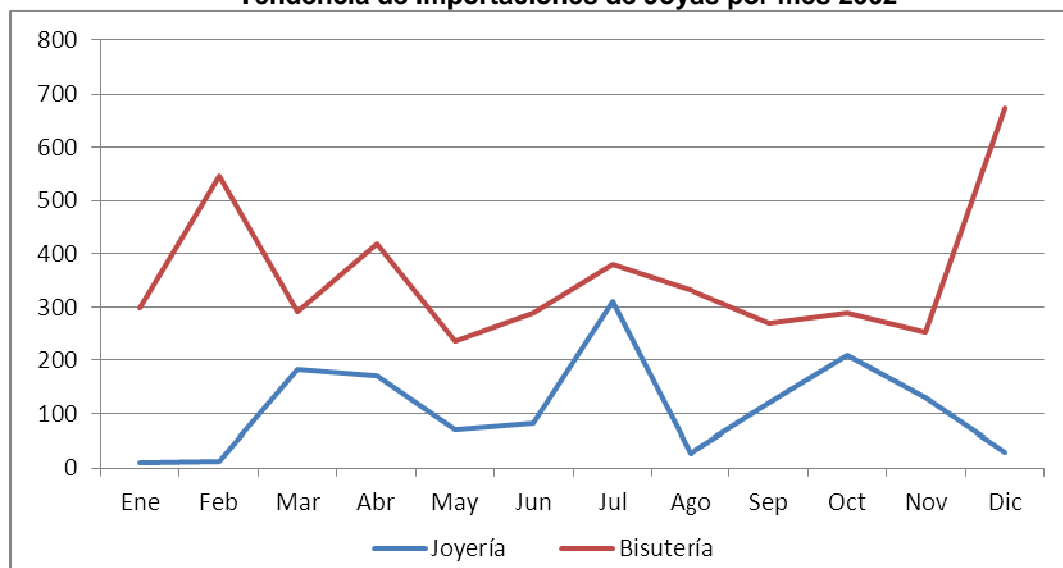
**Tabla No. 14**  
**Importaciones por mes de joyería y bisutería 2002**

<b>Mes</b>	<b>Joyería</b>	<b>Bisutería</b>
Enero	9.908	297.711
Febrero	11.141	546.462
Marzo	184.118	290.486
Abril	171.857	418.588
Mayo	69.101	237.104
Junio	81.774	290.019
Julio	311.278	381.483
Agosto	27.336	332.218
Septiembre	121.321	268.631
Octubre	210.598	289.940
Noviembre	129.683	252.376
Diciembre	28.105	672.773

**Fuente: Corporación de Aduanas del Ecuador**  
**Elaboración: Grupo Consultor Proexport Colombia & BID**

Para efectuar un análisis de la estacionalidad más a detalle, adjunto el gráfico de tendencia en el que se evidencia los picos de consumo de la siguiente manera:

**Gráfico No. 16**  
**Tendencia de Importaciones de Joyas por mes 2002**



**Fuente: Autor**  
**Elaboración: Grupo Consultor Proexport Colombia & BID**



Meses picos de consumo para la Bisutería: Febrero (Día de los Enamorados) y Diciembre (Navidad) por las festividades de los mismos.

Meses picos de consumo de Joyas: Julio y Octubre, temporada alta de eventos religiosos: matrimonios, bautizos, comuniones, y confirmaciones.

### **3.2.2 Producción Local**

La producción local de joyas se encuentra significativamente arraigada (aproximadamente el 27% de la producción) en la provincia del Azuay, le siguen la provincia de El Oro con el 12% de producción, y a su vez: Guayas y Pichincha con el 10% cada una. Los artesanos de las ciudades de Cuenca y Chordeleg se dedican a la producción de joyas preciosas, semipreciosas y sintéticas en métodos de filigrana, chapado y troquelado. La producción de joyas nacional es realizada por artesanos, los cuales están enfocados en la elaboración de joyas de costos medianos y bajos. Los diseños en los que se enfocan los artesanos para elaborar sus joyas, son generalmente conocidos y de estandarización mundial.

La producción de joyas localmente se directamente relacionada y limitada a la importación de insumos y materias primas. Para la producción de joyas y bisutería se importan alrededor de 3 toneladas de piedras preciosas y metales tales como: oro, plata, piedras preciosas en general, piedras semipreciosas y piedras sintéticas. (según fuente CAE, Importación de Insumos Joyas 2002)

Si bien se detallan en los párrafos que anteceden referencias sobre la producción nacional de joyas, la misma no es incidente con el mercado en el que se enfoca la Joyería D'Lucía.

### **3.2.3 Análisis de la Competencia**

El mercado de joyas y bisutería en el país se encuentra clasificado en: productores locales y los importadores de productos terminados. Para

efectos de este trabajo de tesis, nos enfocaremos en la competencia existente en los importadores y comercializadores directos de estos productos.

### 3.2.3.1 Productores Nacionales

Como mencionaba anteriormente, los principales productores de joyas a nivel nacional se encuentran localizados en la ciudad de Cuenca. La empresa cuencana: Joyería Guillermo Vázquez Sa se eleva como el principal fabricante de joyas a nivel nacional con el 64% de las ventas anuales en este rubro.

**Tabla No. 15**  
**Principales empresas fabricantes de joyas 2002**

<b>Empresa</b>	<b>Ventas USD \$</b>
Joyería Guillermo Vázquez Sa	3.664.118
Mora & Kochman Cia. Ltda	734.326
Importadora, Exportadora y Comercializadora Saint Joseph Cia. Ltda.	376.649
Bauer & Co. S.A.	349.374
Manucrisa Manufacturas S.A.	304.440
Joyas Astudillo & Delgado Cia. Ltda.	198.195
Manufacturas de Metales Preciosos Cia. Ltda. Mademp	67.268
Lucio & Montero Tejedora de Cadenas Cia. Ltda.	36.211
Tallermon Cia. Ltda.	16.865

**Fuente: Supercompañías**

**Elaboración: Grupo Consultor Proexport Colombia & BID**

Si bien la empresa se dedica a la fabricación de joyas, también destina recursos a la importación y venta de joyas preciosas. La compañía Joyería Guillermo Vázquez Sa es la representante única y exclusiva de la marca Omega para Ecuador, y a su vez es el único importador (registrado) de perlas para el país.

### 3.2.3.2 Importadores

Los principales importadores de joyas en el Ecuador se focalizan mayormente en el estrato alto de los consumidores, siendo esta la misma área y línea en la que se desempeña la Joyería D'Lucía. Presento a continuación la tabla de mayores importaciones de joyas para el año 2002:

**Tabla No. 16**  
**Principales empresas importadoras de joyas 2002**

<b>Empresa</b>	<b>Valor Importación USD \$</b>
Almacenes Juan Eljuri Cia. Ltda.	526.039
Cadromell S.A.	402.004
Darell Gibb Ivor James	253.272
Joyería Guillermo Vásquez	184.073
Corporación La Favorita C.A.	65.508
Marcana C.A.	57.080
Productos Avon Ecuador	56.915
Mena Hage Roberto	41.821
Bauer Co. S.A.	32.891

**Fuente: CAE**

**Elaboración: Grupo Consultor Proexport Colombia & BID**

La empresa que más joyas importó durante el año 2002, con un 32% del total de importaciones a nivel nacional es la empresa Almacenes Juan Eljuri Cia Ltda el cual representa uno de los grupos económicos más sólidos del país. La empresa no sólo importa joyas, sino también una gama de productos tales como: bebidas alcohólicas, vehículos, insumos industriales, entre otros. La compañía focaliza sus importaciones de joyas a través de un local llamado La Boutique Vendome, la cual posee la representación exclusiva de marcas importantes a nivel mundial como: Cartier y MontBlanc,

El segundo importador de mayor volumen en joyas es la compañía Cadromell S.A. la cual destina exclusivamente sus esfuerzos a comercializar joyas a nivel nacional. Esta empresa adquiere sus productos de Brasil, bajo

la representación de la marca Rommanel. El precio de este tipo de joyas no son elevados y están direccionados a captar el mercador del sector de clase: media, y clase media-baja.

La importaciones de bisutería se ven mayormente ejecutadas por importadores de cosméticos y productos de aseo personal, como el caso de la empresa Productos Avon Ecuador S.A. quién lidera los montos de importaciones en el año 2002 con mercadería valorada en \$2'314.400 USD (según cifras de la Corporación Aduanera del Ecuador) a su vez le siguen empresas como Nerdal S.A. de representación exclusiva de la marca Yanbal y Casa Moeller Martinez C.A cuyo núcleo de negocio se ve representada en la venta por catálogos de diferentes productos: cosméticos, perfumería y joyería.

### **3.2.3.3 Competencia Focalizada**

En este subcapítulo estudiaremos la competencia focalizada de la empresa Joyería D' Lucía. El local sólo posee un punto de venta, localizado en la ciudad de Guayaquil para un nivel de consumidores del estrato medio-alto social. Lo que se busca al identificar la competencia orientada es delimitar a las empresas principales, dentro de la zona, la cual posee una cartera de clientes y productos ofertados de manera similar. Las empresas de poderío y representatividad en las cuales nos enfocaremos son tres: Joyería Marthita, Joyería Cevallos, y Goldfine.

#### **3.2.3.3.1 Joyería Marthita**

Esta empresa constituye la competencia más representativa en el mercado focalizado. JOYERÍA MARTHITA JOYEMERTHI S.A. mantiene su matriz principal en las Calles García Avilés 619 entre Clemente Ballén y Aguirre (pleno centro). Posee diversas sucursales en la ciudad, cuyos locales están estructurados en puntos estratégicos de venta: Centro Comercial La Rotonda, Centro Comercial Mall del Sol, Centro Comercial Policentro.

La joyería Marthita es reconocida por los competitivos precios y novedosos diseños en anillo de oro, compromiso y matrimonio; cadenas de oro y la fina relojería ofertada.

#### **3.2.3.3.2 Joyería Cevallos**

La joyería Cevallos, es una empresa familiar, de crecimiento acelerado. El único local se encuentra ubicado en el mismo centro comercial que nuestro local. Las ventas de esta joyería están dirigidas en productos de plata, tales como aretes, pulseras, anillos y collares.

La estrategia de este local está enfocada en la atención al cliente, los cuales son atendidos directamente por los dueños del local. La cordialidad y hospitalidad ponderan como factor clave en las ventas de esta compañía.

#### **3.2.3.3.3 Major & Mars's & Company**

El local de joyas importadas Major & Mars's & Company representa la competencia más directa dentro del mercado selecto de nuestra compañía. La empresa pertenece a Matitza Massuh, persona conocida en el medio, con la cual se comparte una cuota importante de los mismos clientes. Existe una estrecha competencia entre ambas empresas por el mismo medio y consumidores en la que se desarrollan.

La joyería inicialmente se formó en el centro comercial Policentro ofertando una variedad de joyas finas en oro, plata y brillantes, a su vez se caracterizó por tener una selectiva mercadería de relojes y adornos de plata para el hogar. A mediados del 2011, la joyería se expandió invirtiendo en una isla ubicada en la planta baja del Centro Comercial Rio Centro Los Ceibos. En esta isla se ofrecen productos de joyas chapadas en oro y plata, así como joyas labradas con brillantes.

#### **3.2.3.4 Acceso al Mercado**

Mediante la vía regular, legal y transparente; los productos deberían declararse ante las autoridades de control: Servicio de Rentas Internas y la Corporación Aduanera Ecuatoriana a fin de regularizar y soportar su procedencia. Durante esta declaración, para las partidas de joyas en todas sus presentaciones (partidas #711320000, 711319000, 711311000) y bisutería (partidas #7117190000) se produce el pago de valores correspondiente al Arancel: 30% sobre el costo CIF de la mercadería, Tasa FODINFA (0.05% sobre el costo CIF de la mercadería), y el Impuesto al Valor Agregado (12% del costo por kilo en función al valor referencial de el “commodity” a nivel mundial). Adicionalmente, este tipo de productos no poseen costos adicionales de cuotas Corpei, ni restricciones en cuanto a la Norma INEN. En adición a los costos de importación ya explicados, se debe considerar el tiempo y los costos de especies que conllevan realizar el trámite de regularización pertinente.

Es importante mencionar, que los costos de importaciones dependen considerablemente de los acuerdos comerciales entre países exportadores e importadores, cada país contiene convenios de comercio en el cual podrían aplicar ciertas preferencias arancelarias, y/o liberaciones de costos.

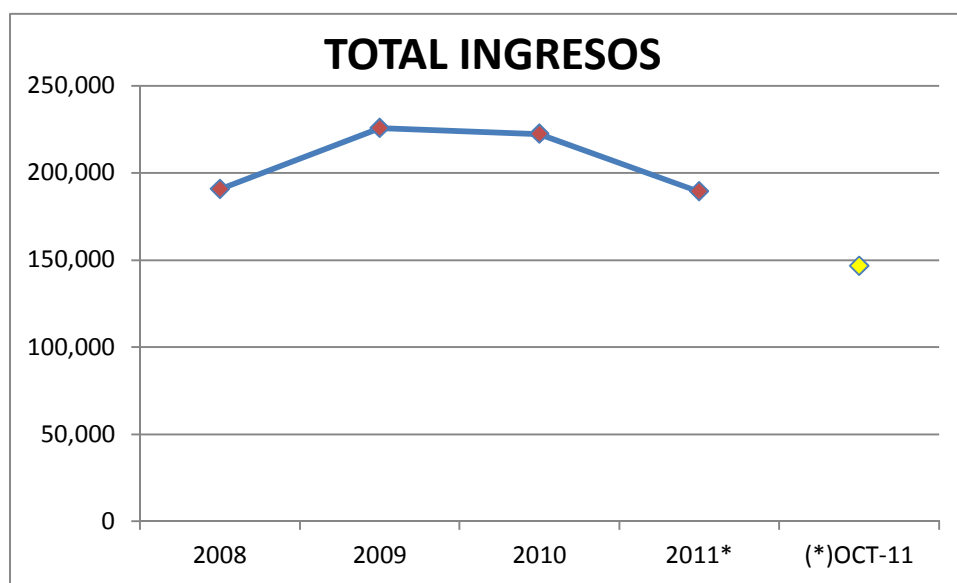
El mercado de joyas en el Ecuador se ve afectado tradicionalmente por la introducción ilegal de joyas y bisutería para su comercialización. Estas prácticas no formales afectan directamente al precio de los productos puestos en el mercado, y a su vez a la clara competencia en la industria.

La mayoría de los ofertantes tienden a traer en sus viajes personales las joyas y bisutería entre sus pertenencias, sin declarar los mismos, a fin de evitar los pagos excesivos en aranceles e impuestos a las importaciones. Estas prácticas son comunes para las joyerías e islas que generalmente venden bajas cantidades de productos.

### 3.3 CRECIMIENTO DE D'LUCIA EN EL MERCADO

La empresa ha solidificado sus finanzas en los últimos tiempos, acercándose al total de ventas anuales de un cuarto de millón de dólares. Los resultados del local reflejan crecimientos en sus ingresos de crecimientos significativos en los últimos cuatro años de gestión.

**Gráfico No. 17**  
**Total Ingresos anuales (últimos 4 años)**



**Fuente: Estados de Resultados Joyería D' Lucía**  
**Elaboración: Autor**

El año 2010 estanca el crecimiento acelerado de las ventas de la empresa, debido a la recesión mundial y local sufrida a fines del 2009 y parcialmente todo el 2010. Sin embargo ese año se obtuvo un rendimiento inferior de sólo el 3% por debajo de la base de ventas del 2009.

Un rubro de importante crecimiento en la joyería en los últimos 2 años (desde su inicio, a mediados del 2010) son los servicios varios ofertados: reparación y mantenimiento de joyas, modernización de joyas, y venta de joyas a concesión. Este rubro aportó sólo en el 2010 con el 10% de los

ingresos de la compañía, transformándose en un pilar importante de la operatividad del negocio.

Para el año 2011, a Octubre 31 se contabilizan ventas totales de \$146,699 dólares americanos, sin embargo se proyecta un crecimiento del 45% en relación a las ventas mensuales correspondientes a las festividades de navidad y culminaciones de eventos religiosos. La estimación de cierre 2011 refleja un decrecimiento del 14% en relación al resultado del 2010.

En el subcapítulo siguiente, explicaremos la situación actual del mercado mediante análisis estadísticos, la forma en la cual se puede estructurar y canalizar encuestas a fin de recopilar valiosos datos y señales del mercado para la toma de decisiones.

### **3.4 ESTUDIO DEL MERCADO**

En el subcapítulo siguiente, explicaremos la situación actual del mercado mediante análisis estadísticos, la forma en la cual se puede estructurar y canalizar encuestas a fin de recopilar valiosos datos y señales del mercado para la toma de decisiones.

#### **3.4.1 Encuestas**

Para el mercado joyero en el país, la toma de encuestas puede ser canalizadas efectivamente tomadas mediante las siguientes vías:

- Encuesta telefónica – proporción de datos estadísticos sobre la conformidad de los servicios y productos ofertados por la joyería, enfocado en gustos, preferencias y precios.
- Encuesta en campo – proporción de datos estadísticos sobre la presentación del local (iluminación, espacio, diseño, limpieza),



presentación personal de los vendedores, conformidad de los servicios y productos ofertados por la joyería

Para la toma de datos, utilicé ambos métodos con notoria efectividad. Salvo en la conducción de encuestas en campo en los centros comerciales de Mall del Sol y San Marino, cuyas políticas de empresa prohíben la toma de datos en sus instalaciones. Inicialmente se pensó en el mercado objetivo en el cual canalizar el estudio de mercado. El mismo concluyó que, de acuerdo a la frecuencia de compras históricas, el perfil del consumidor modelo es de género femenino, rango de edad: entre los 20 y 60 años, etnografía: mestizos y blancos, clase económica: media y media-alta, capacidad adquisitiva promedio: \$2,000 USD, área: Centros Comerciales de la ciudad de Guayaquil.

En base a la formula Z definida y los datos del último censo poblacional, se definió el tamaño de la muestra en las encuestas. El resultado refleja un total de 71 personas a encuestar, según el perfil del consumidor.

Fórmula empleada:  $n = \frac{(k^2) * N * p * q}{(e^2 * (N-1)) + (k^2) * p * q}$

Nivel de confianza empleado: 95%

### **3.4.2 Diseño de la encuesta**

La estructura de la encuesta busca recopilar los datos más relevantes y trascendentales del mercado para con los factores claves y de crecimiento del negocio. El diseño de la encuesta se enfoca en la frecuencia de compra y disponibilidad de pago (willing-to-pay) de los consumidores, para los cuales se formulan preguntas consecutivas sobre su estimación en cuanto al adecuado precio de productos de todas las líneas de productos disponibles en la joyería, y la periodicidad con la que comprarían dichos productos. Para una referencia específica de las preguntas formuladas, ver Anexo #26: Encuesta de Mercado Joyería D' Lucía.

Las preguntas que se enfocan en los precios del mercado, tienen como objetivos brindar a la administración una mejor percepción sobre la estimación de precios competitivos, la comparación de los niveles de precios ofertados por la competencia y su relación con productos similares ofertados por la joyería.

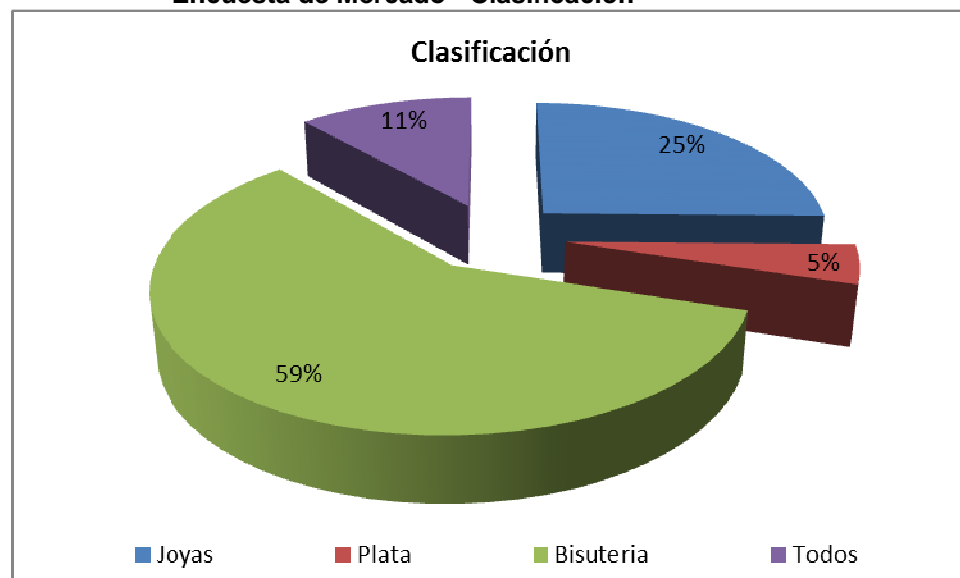
### 3.4.3 Resultado de la encuesta

El resultado de la encuesta busca como objetivo principal identificar de manera verás las estrategias a aplicar en cuanto a precios, niveles de inventario en relación a frecuencias de compra, y la aceptación de promociones.

#### 3.4.3.1 Clasificación

La primera pregunta del cuestionario busca clasificar al consumidor en su preferencia de artículo de lujo.

**Gráfico No. 18**  
**Encuesta de Mercado - Clasificación**



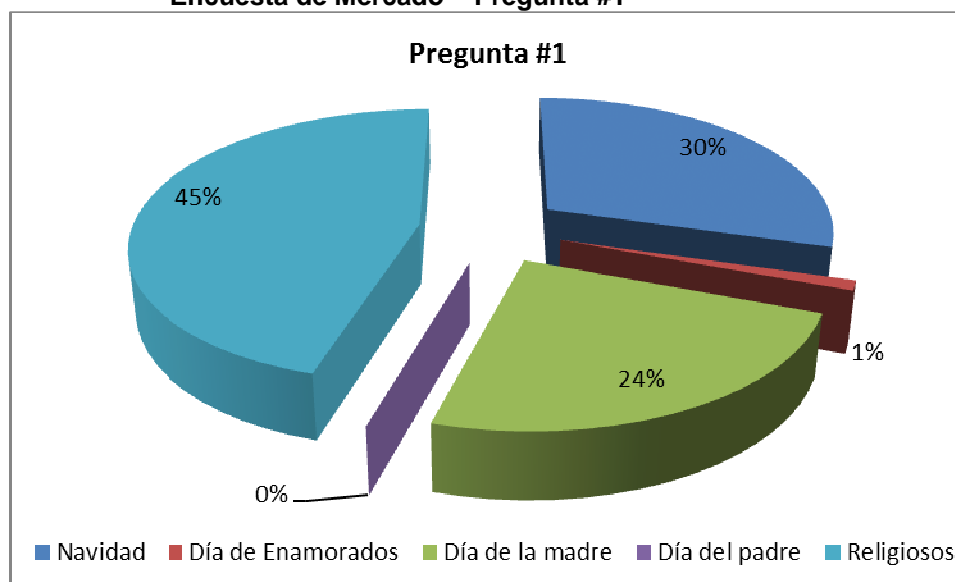
**Fuente:** Encuesta der Mercado en Campo  
**Elaboración:** Autor

La pregunta ¿Usted Compra? refleja un porcentaje considerable (59%) de preferencia por la bisutería. Más de la mitad de los encuestados indicó que la tendencia en los centros comerciales se enfocaba en este rubro. El rubro “Plata” obtuvo un porcentaje llamativamente inferior.

### 3.4.3.2 Pregunta 1

La siguiente pregunta, enfocada de manera general, para todos los rubros antes indicados, busca conocer las ocasiones en las que el consumidor compra una joya, plata, o bisutería.

**Gráfico No. 19**  
**Encuesta de Mercado – Pregunta #1**

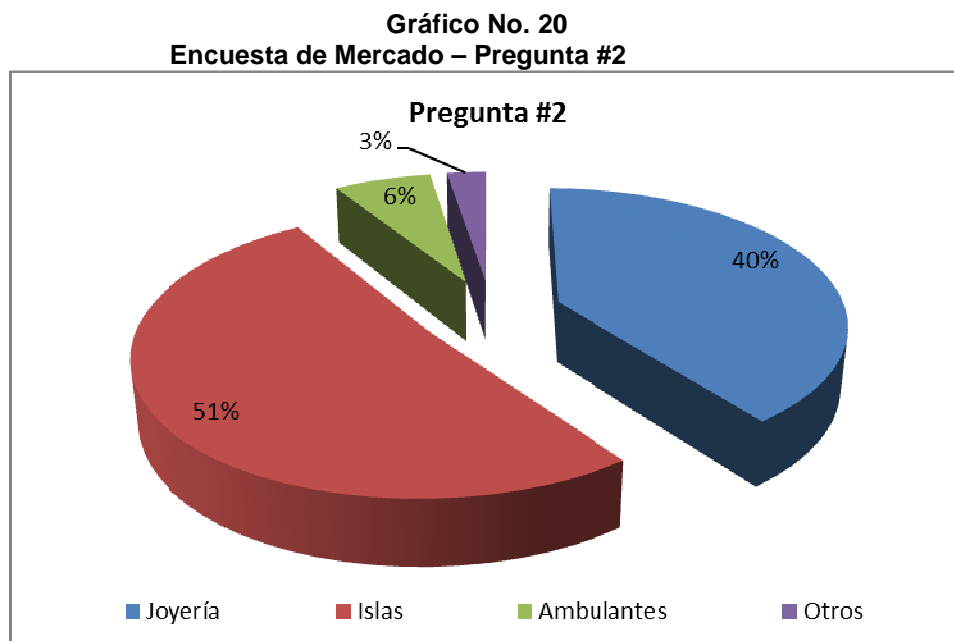


**Fuente: Encuesta der Mercado en Campo**  
**Elaboración: Autor**

La ocasión más seleccionada fue: Navidad, la respuesta de los consumidores refleja una disposición de gasto importante en artículos de lujo para el 24 y 25 de Diciembre. Un porcentaje de respuesta positiva considerable fueron los eventos religiosos: bautizos, primeras comuniones, y matrimonios cuya estacionalidad se da en los meses de Marzo, Julio, Agosto, Septiembre, Octubre y Noviembre.

### 3.4.3.3 Pregunta 2

La siguiente pregunta, también enfocada de manera general, busca conocer los lugares en los que el consumidor adquiere los diferentes productos. ¿Dónde suele comprar una Joya/Plata/Bisutería?



**Fuente: Encuesta der Mercado en Campo**  
**Elaboración: Autor**

El lugar de mayor preferencia de compra son las islas en centros comerciales. La alta densidad de respuesta en esta pregunta, está relacionada directamente con la preferencia inicial de artículos: Bisutería.

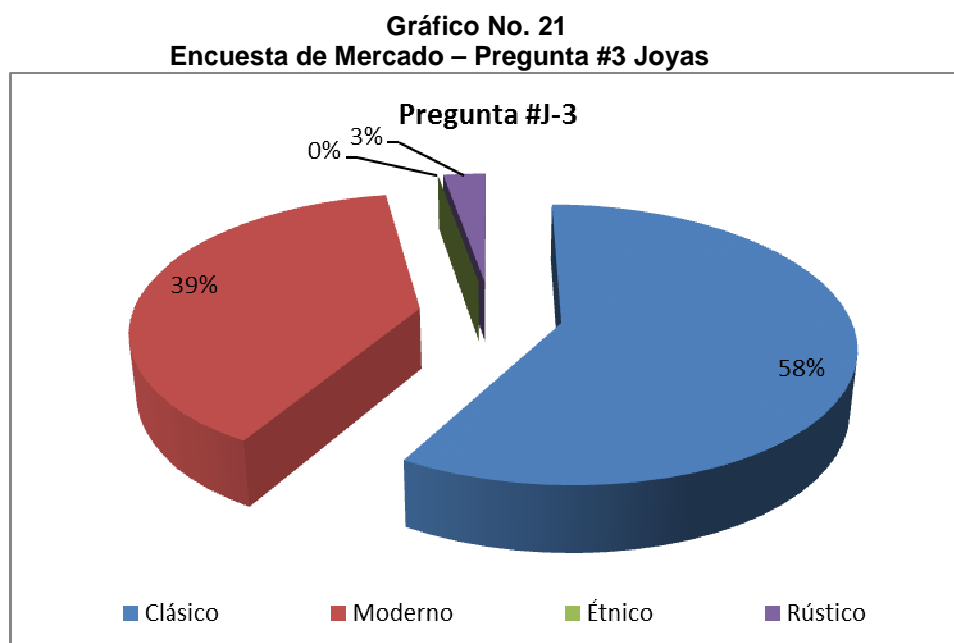
Las joyerías se ubican en el segundo lugar de preferencia, la mayoría de los consumidores de artículos de lujo reposan su confianza en locales ubicados en importantes centros comerciales de la ciudad.

El resultado adverso los vendedores de calle indican que los consumidores no aceptan la compra de artículos de manera ambulante, punto a considerar para las estrategias de venta de joyas por catálogo.

En la siguiente sección, se focalizan las preguntas de acuerdo a la selección del encuestado.

#### 3.4.3.4 Pregunta 3 (Sección Joyas)

En esta pregunta focalizada, se requiere obtener información sobre las preferencias de los consumidores en cuanto a gustos y diseños en Joyas. ¿Qué estilo de Joya le gusta más?



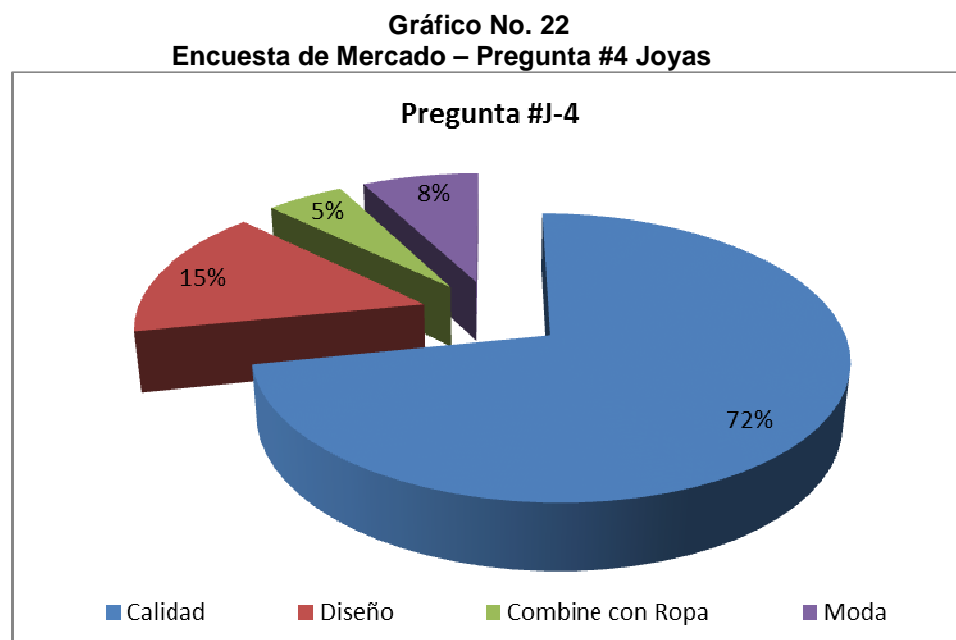
**Fuente: Encuesta der Mercado en Campo**  
**Elaboración: Autor**

El resultado de la pregunta proyecta una preferencia mayoritaria con respecto a diseños Clásicos y posteriormente Modernos en cuanto a artículos de lujo de alta denominación. Ambos rubros reflejan un notorio 97% de preferencia sobre el total de encuestados. Los diseños clásicos son mayormente aceptados por los consumidores y determinan un tipo de joya que no puede dejar de exhibirse en los almacenes.

La clasificación Étnico y Rústico indican que los consumidores en la región no prefieren estos tipos de diseños.

### 3.4.3.5 Pregunta 4 (Sección Joyas)

En esta pregunta, se busca que el consumidor indique qué factor pondera durante la compra de una Joya. ¿Qué busca cuando compra una Joya?



**Fuente: Encuesta der Mercado en Campo**  
**Elaboración: Autor**

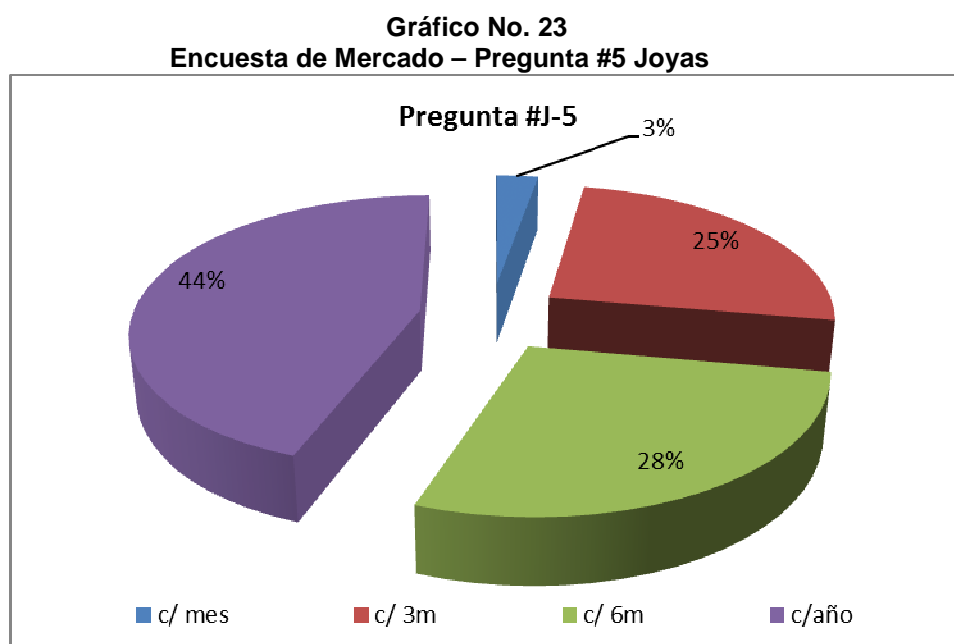
La calidad en una joya, con el 72% de aceptación en las encuestas, es el factor ponderante y determinante a la hora de realizar una compra de alto valor.

El diseño del artículo a adquirir representa el segundo elemento de mayor aceptación por parte de los consumidores. Este factor tuvo un peso mayor al que la joya tenga un relación con la moda vigente.

Los artículos que se puedan combinar y complementar con la vestimenta (ejemplo: aretes, collares, brazaletes en un mismo estilo) representan un porcentaje bajo de aceptación (5%) en el mercado.

### 3.4.3.6 Pregunta 5 (Sección Joyas)

Lo que se busca en la próxima pregunta es determinar la frecuencia de compra en la cual los clientes adquieren una Joya. ¿Cada cuánto tiempo compra una Joya?



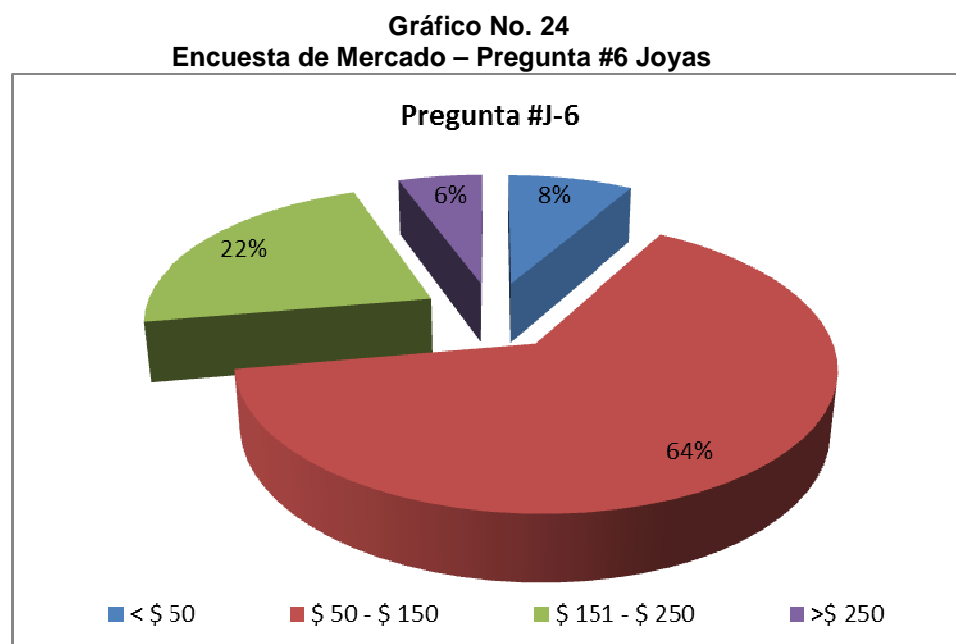
**Fuente:** Encuesta der Mercado en Campo  
**Elaboración:** Autor

El 44% de los encuestados indicó que su frecuencia de compra es anual y el 28% siguiente, indica que su frecuencia de compra es semestral. La gran mayoría de los consumidores realizan compras de joyas de alto valor alrededor de 1 o 2 veces al año.

La rotación de mercadería en un corto tiempo, de acuerdo a preferencia del consumidor, es un evento poco probable. Los artículos de joya tienen una rotación mínima cada 3 meses.

### 3.4.3.7 Pregunta 6 (Sección Joyas)

En la siguiente pregunta focalizada, se consulta por la disposición de pago de los consumidores para el producto más representativos de la Joyería D' Lucía en la categoría Joyas. ¿Cuánto pagaría usted por un par de aretes finos de oro?



**Fuente: Encuesta der Mercado en Campo**  
**Elaboración: Autor**

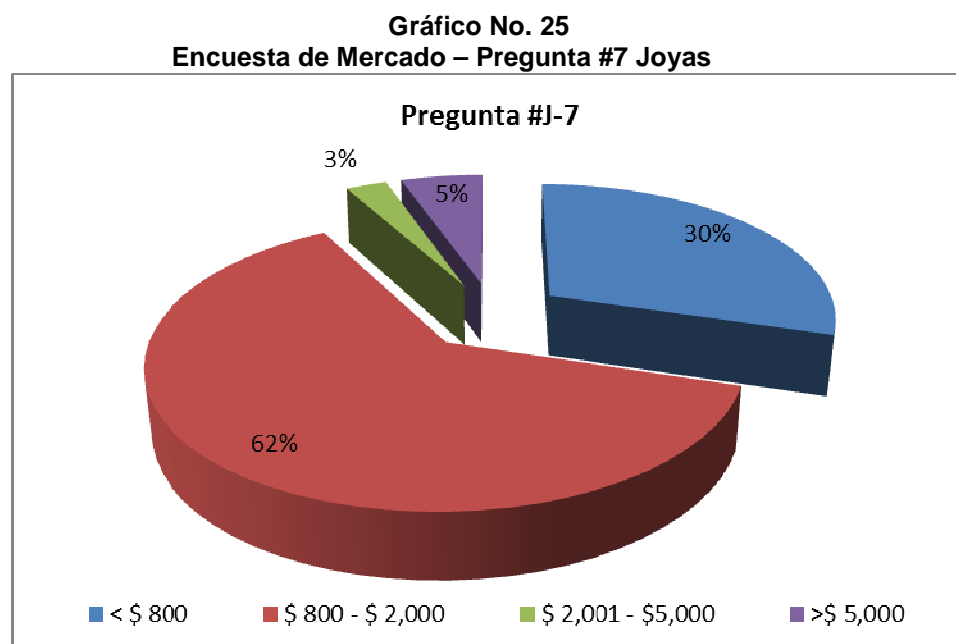
Mayoritariamente, el 64% de los encuestados, coinciden que un precio justo para la adquisición del producto en mención estaría en un rango de entre \$50.00 USD y \$150.00 USD.

Existe una antipatía considerable, para el rango de precios menores a \$50.00 USD (calidad inesperada) y para los mayores a \$250.00 USD (producto sobrevalorado)



### 3.4.3.8 Pregunta 7 (Sección Joyas)

En la siguiente pregunta focalizada, se consulta por la disposición de pago de los consumidores para el segundo productos más representativos de la Joyería D' Lucía en la categoría Joyas. ¿Cuánto pagaría usted por un anillo de compromiso?



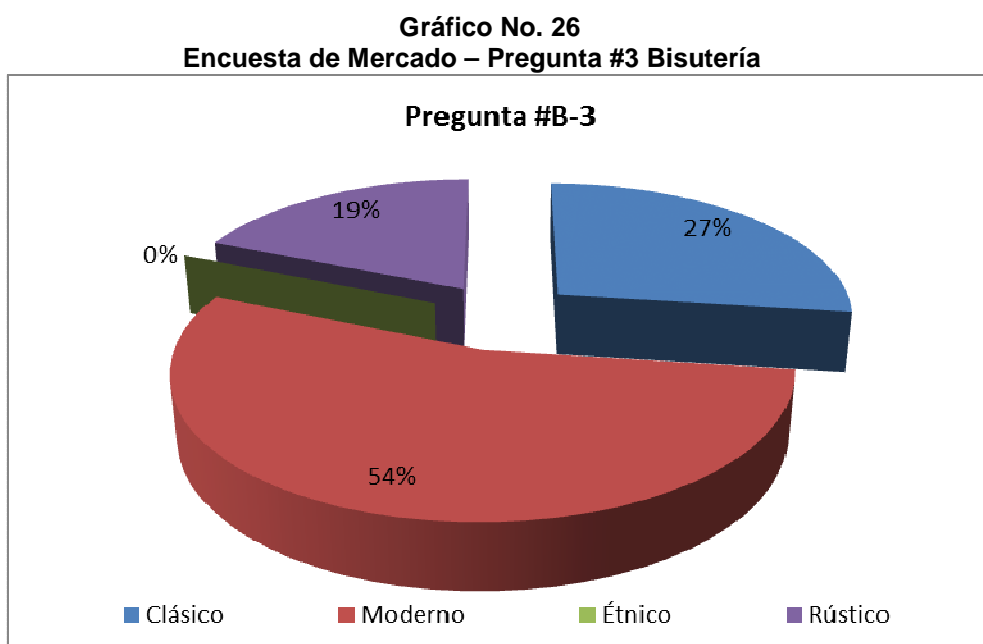
**Fuente:** Encuesta der Mercado en Campo  
**Elaboración:** Autor

Mayoritariamente, el 62% de los encuestados, coinciden que un precio justo para la adquisición del producto en mención estaría en un rango entre \$800.00 USD y \$2,000.00 USD.

Un porcentaje menor del mercado (8%) está dispuesto a pagar valores mayores a los \$2,000.00 USD por cada anillo de compromiso, considerando que generalmente la adquisición corresponde a dos unidades.

### 3.4.3.9 Pregunta 3 (Sección Bisutería)

En el inicio de la sección Bisutería, se pregunta sobre las preferencias de los consumidores en cuanto a gustos y diseños de los productos. ¿Qué estilo de Bisutería le gusta más?



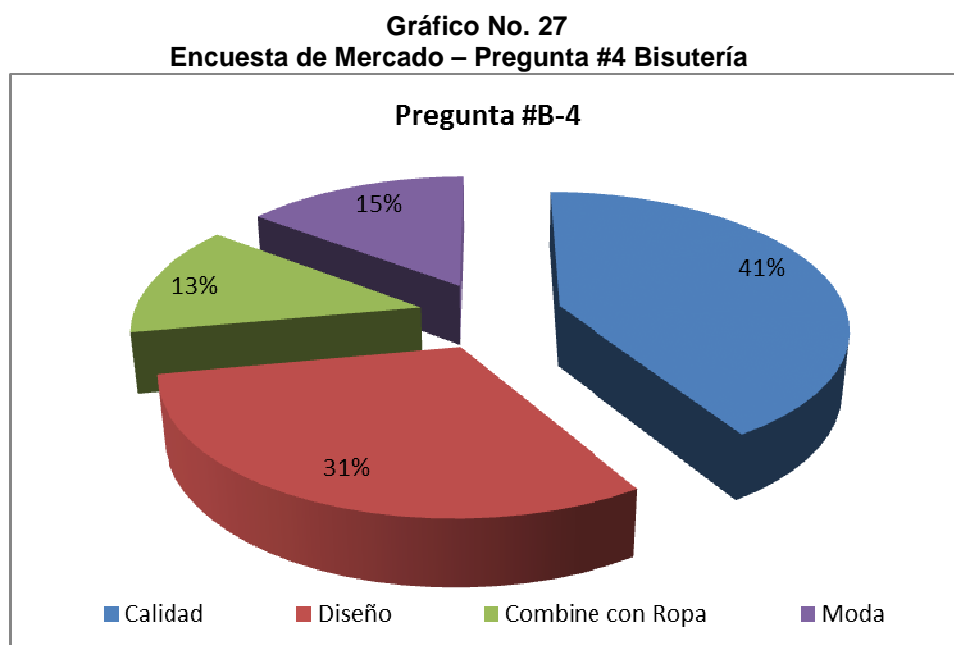
**Fuente:** Encuesta der Mercado en Campo  
**Elaboración:** Autor

El 54% de los encuestados se inclinan por diseños modernos en este tipo de productos de costo más asequible.

Los diseños “Modernos” y “Clásicos” marcan una tendencia importante en la preferencia de los consumidores con el 82% de aceptación entre los consumidores. Los estilos “Étnico” y “Rústico” reflejan, nuevamente, bajos porcentajes de aceptación.

### 3.4.3.10 Pregunta 4 (Sección Bisutería)

En esta pregunta, se busca que el consumidor indique qué factor pondera durante la compra de Bisutería. ¿Qué busca cuando compra una Bisutería?



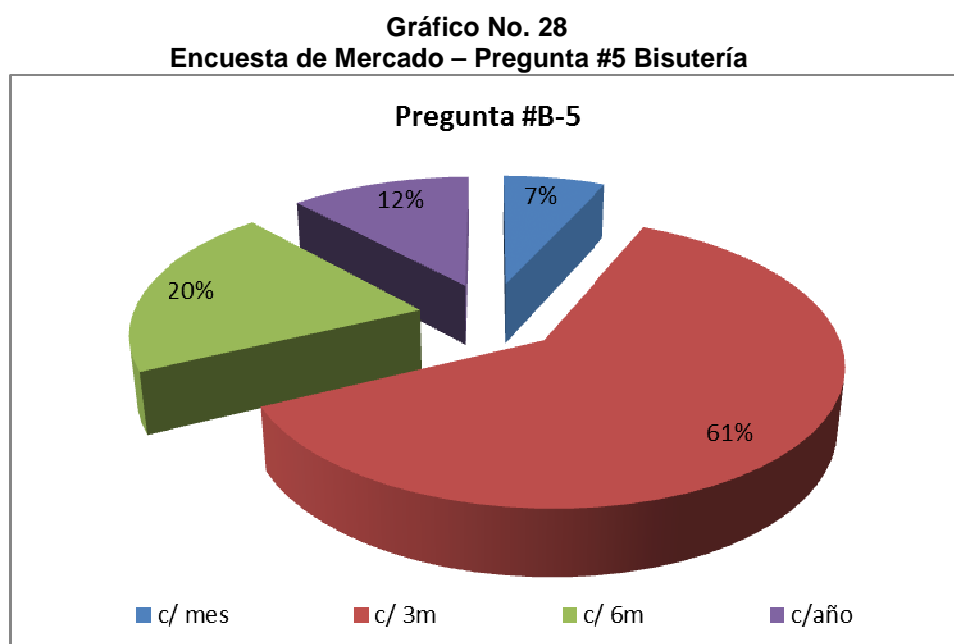
**Fuente: Encuesta der Mercado en Campo**  
**Elaboración: Autor**

La encuesta indica que los consumidores prefieren que sus artículos de bisutería sean de una calidad duradera, a su vez, ponderan diseños novedosos y modernos.

Los factores “Moda” y “Combinación con Ropa” presentan un grado de aceptación bajo, la cual deberá indica que la tendencia de consumo es clásica y de una directriz continua en cuanto a selección de mercadería para el diario uso.

### 3.4.3.11 Pregunta 5 (Sección Bisutería)

En la siguiente pregunta queremos determinar la frecuencia de compra en la cual los clientes adquieren un artículo de bisutería. ¿Cada cuánto tiempo compra Bisutería?



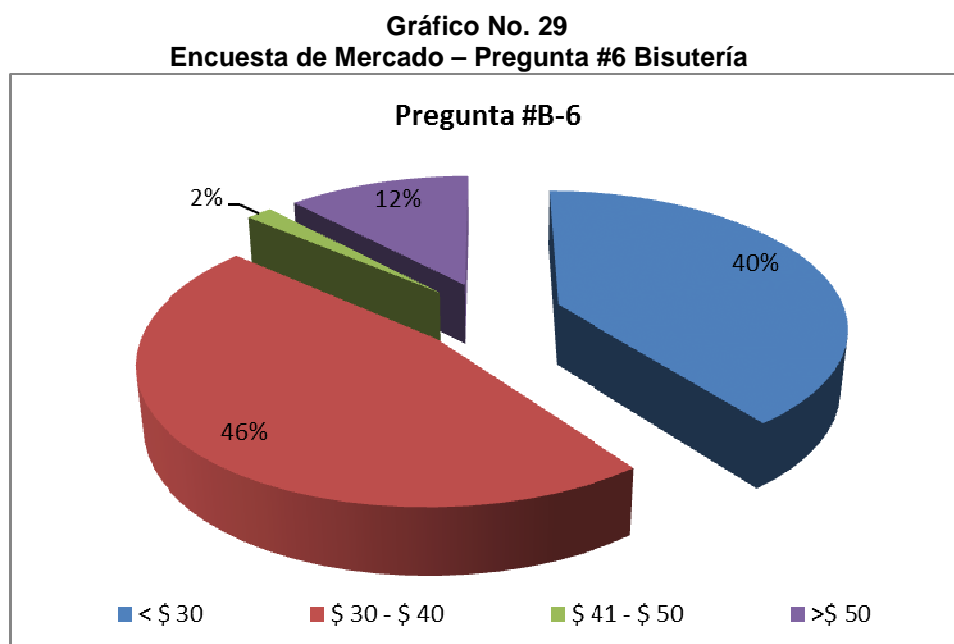
**Fuente:** Encuesta der Mercado en Campo  
**Elaboración:** Autor

El resultado indica que, la gran mayoría de los consumidores, el 61% de los encuestados tiene una frecuencia de compra ágil en comparación a los otros bienes suntuarios: cada 3 meses.

La puntuación de la frecuencia de compra “Cada mes” es significativamente baja (7%), lo cual deberá considerarse para la reposición de inventarios a futuro.

### 3.4.3.12 Pregunta 6 (Sección Bisutería)

En la siguiente pregunta focalizada, se consulta por la disposición de pago de los consumidores para el producto más representativos de la Joyería D' Lucía en la categoría Bisutería. ¿Cuánto pagaría usted por un par de aretes de Bisutería?



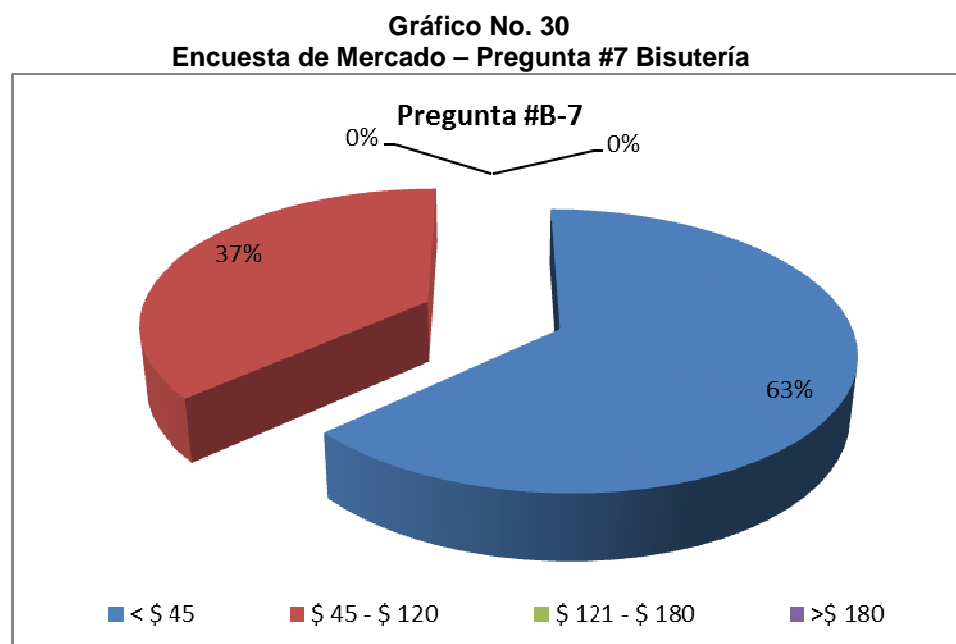
**Fuente:** Encuesta der Mercado en Campo  
**Elaboración:** Autor

Mayoritariamente, el 86% de los encuestados, coinciden que un precio justo para la adquisición del producto en mención no debe ser mayor a los \$40.00 USD.

Existe una parte minoritaria de los consumidores (12%) los cuales perciben un precio mayor a los \$50.00, de los cuales, estiman un producto más estructurado que la bisutería común. Los mismos ponderan una joya de finos detalles y acabados.

### 3.4.3.13 Pregunta 7 (Sección Bisutería)

En la siguiente pregunta focalizada, se consulta por la disposición de pago de los consumidores para el segundo productos más representativos de la Joyería D' Lucía en la categoría Bisutería. ¿Cuánto pagaría usted por un collar de metal?



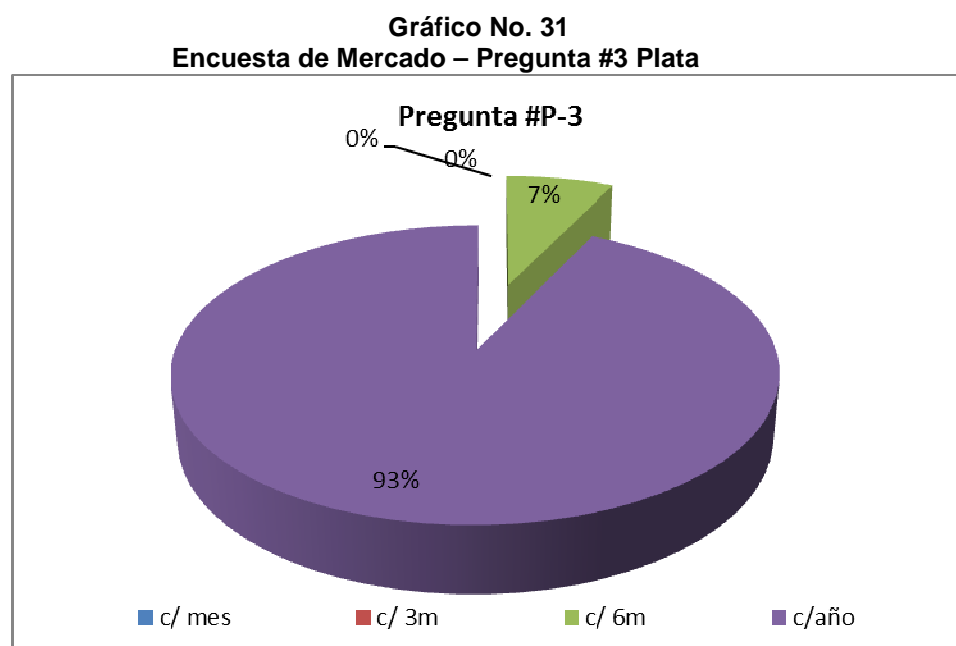
**Fuente: Encuesta der Mercado en Campo**  
**Elaboración: Autor**

La encuesta indica un resultado mayoritario, del 63%, de preferencia hacia un precio justo para la adquisición del producto en mención deberá ser menor a los \$45.00 USD. El resto de los consultados hizo referencia a un rango de precio entre \$45.00 USD a \$120.00 USD por una unidad de collar de metal.

El mercado responde de manera adversa a precios mayores a los \$120.00 USD por este producto, ningún encuestado se sintió cómodo con un rango de precios mayor al antes mencionado.

### 3.4.3.14 Pregunta 3 (Sección Plata)

En el inicio de la sección Plata, se pregunta sobre la frecuencia de compra en la cual los clientes adquieren un producto de plata. ¿Cada cuánto tiempo compra un adorno de plata?



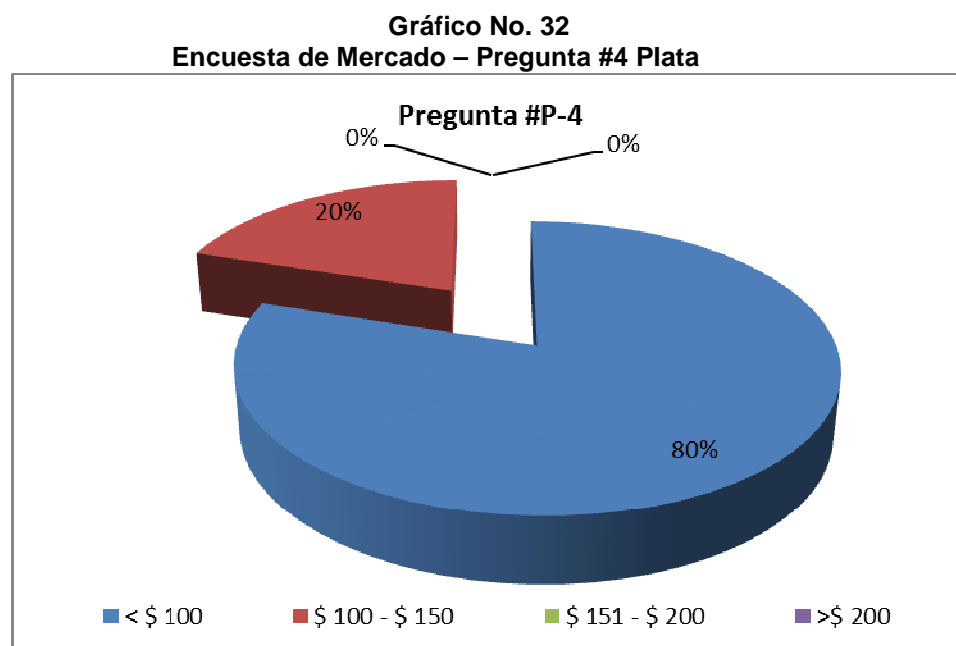
**Fuente: Encuesta der Mercado en Campo**  
**Elaboración: Autor**

El resultado indica que el 93% de los encuestados tiene una frecuencia de compra en artículos de plata y decoración en plata lenta, de una vez al año. El resto de los encuestados detalla que pueden generar una compra de este tipo de artículos cada seis meses.

Ningún encuestado se sintió cómodo respondiendo que su frecuencia de compra, en dicho artículos, sea más ágil (menor a 3 meses) La adversidad de compra una mayor frecuencia se ve reflejada en los porcentajes en cero (0%) que puntúan las opciones “Cada Mes” y “Cada 3 meses”

### 3.4.3.15 Pregunta 4 (Sección Plata)

En la siguiente pregunta focalizada, se consulta por la disposición de pago de los consumidores para el producto más representativos de la Joyería D' Lucía en la categoría Plata. ¿Cuánto pagaría usted por un portarretrato de plata 14x12cm?



**Fuente: Encuesta der Mercado en Campo**  
**Elaboración: Autor**

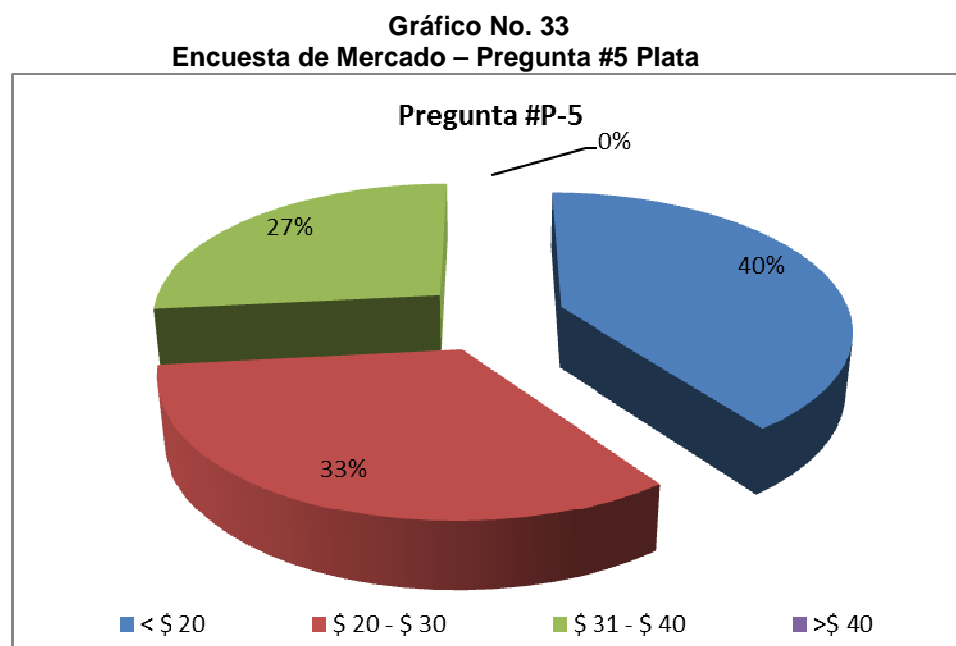
El 100% de los encuestados, coinciden que un precio justo para la adquisición del producto en mención no debe ser mayor a los \$150.00 USD.

Ningún encuestado se sintió cómodo respondiendo que el rango de precios aceptados, en dicho artículos, sean mayores \$150.00 USD. La adversidad de asimilación de precios mayores se ve reflejada en los porcentajes en cero (0%) que puntúan las opciones “Entre \$151.00 USD y \$200.00 USD” y “Mayor que \$200.00 USD”



### 3.4.3.16 Pregunta 5 (Sección Plata)

En la siguiente pregunta focalizada, se consulta por la disposición de pago de los consumidores para el segundo producto más representativos de la Joyería D' Lucía en la categoría Bisutería. ¿Cuánto pagaría usted por unos pinchos para quesos de plata?



El estudio refleja que el 73% de los encuestados consideran un precio justo para la adquisición del producto en mención en valores menores a los \$30.00 USD.

Un grupo minoritario de los encuestados se encontraron cómodos con un precio de compra entre los \$31.00 USD y 40.00 USD. El mercado responde de manera adversa a precios mayores a los \$40.00 USD por este producto.

### 3.4.4 Estrategias Comerciales y de Marketing

De acuerdo a los resultados obtenidos de la encuesta de mercado, se pueden determinar tendencias y conclusiones de la realidad del consumidor y sus necesidades. Las lecturas deben derivar en acciones, en las cuales podamos posesionar al negocio estratégicamente en cuanto a la demanda de nuestros productos.

Acontinuación se detallan alternativas de desarrollo, provenientes de las lecturas de tendencias, ofrecidas por la encuesta realizada.

#### 3.4.4.1 Evento Bisutería – Lita Damiani

De acuerdo a la masiva respuesta de los consumidores en la pregunta inicial de Clasificación, documentamos una tendencia masiva hacia los productos de bisutería.

Se propone realizar un evento abierto, de acuerdo a la preferencia en el mercado por productos en bisutería. Pongo a consideración el siguiente análisis de costo beneficio, en el cual detalla los costos involucrados en dicho evento que deberá ofrecer la participación exclusiva de diseñadora de joyas Lita Damiani la cual podrá presentar su colección, relacionarse con los clientes y comunicar las nuevas tendencias de los diseños a nivel bisutería.

**Tabla No. 17**  
**Análisis de Evento de Bisutería – Lita Damiani**

<b>Rubro</b>	<b>Costo USD \$</b>
Pasaje aéreo (EZE/GYE/EZE)	\$ 761.00
Hospedaje 3 noches (Hotel H. Colon)	\$ 480.00
3 Cajas de Champagne	\$ 120.00
15 Fundas de Hielo	\$ 30.00
Piqueos varios	\$ 40.00
Invitaciones y Volantes	\$ 92.00
Costo de Piso "El Mercadito" (3 días)	\$ 210.00

Costo Artículos (L Damiani) para Rifa	\$ 120.00
Suvenires/Regalos L Damiani	\$ 100.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,933.00</b>

**Fuente: Cotizaciones varias**

**Elaboración: Autor**

El evento está enfocado en 4 días de labores: un evento inaugural (día 1) en el local de la Joyería D' Lucia en el Centro Comercial Rio Centro Los Ceibos, en el cual se ofrecerá champagne y piqueos para 80 invitados.

La participación durante 3 días en la feria de productos varios denominada "El Mercadito de Samborondon" (día 2,3,4) en la cual la participación del Diseñador Exclusivo será promovida mediante pancartas y volantes a la entrada de la feria.

La expectativa de venta durante los días del evento, mínimo para recuperar la inversión, es de \$2,000 USD; lo cual representa una venta de 12 artículos diarios. Se considera que el precio de venta promedio en los artículos de bisutería Lita Damiani es de \$ 41.56 USD

**Tabla No. 18**  
**Tabla de Precios – Artículos Lita Damini**

<b>Cod.</b>	<b>Descripción</b>	<b>P. Venta</b>
I781	Aretes cacho de toro	29.49
I783	Collar café metal y cacho de toro	63.40
I786	Pulsera ovalada metal y cacho de toro	51.60
I782	Vincha para el cabello	29.49
I1091	Anillos Cromados	27.63
I1092	Aretes Cromados	17.68
I1099	Aretes Grades Cacho de toro	40.53
I1102	Collar metal y cacho de toro	73.68
I1103	Aretes cromados rojo y turquesa	20.61
I2118A	Anillos con piedritas	26.55
I2121	Juego collar y aretes piedras rojas	48.89
I2125	Aretes círculos grandes cacho de toro	38.36
I2270	Aretes ovalados Cacho de toro	42.43
I2726	Aretes Piedra negra	30.80

I3040	Prendedor cacho de toro	35.00
I3161	Pulcera media caña cacho de toro	88.79

**Fuente: Joyería D' Lucía**  
**Elaboración: Autor**

La proyección del rendimiento en este evento corresponde a:

Ventas Totales: \$6,000 USD

Disminución de Inventarios (Costos Totales): \$2,400 USD

Costos varios adicionales: \$1,953 USD

### 3.4.4.2 Promoción Inventarios de Plata

La masiva respuesta a la pregunta inicial de Clasificación, también evidencia un bajo nivel de aceptación de los consumidores hacia los productos de plata. Esta lectura motiva a revisar la baja rotación de inventario para los artículos de plata, y a su vez reestructurar sus precios de ventas.

**Tabla No. 19**  
**Análisis y Propuesta de Precios & Costos – Platería**

Cod.	Descripción	Fecha de Compra	P. Costo	P. Venta	Margen	Margen (%)
I125	Jarra de plata llana	07-02-2009	380.00	1,064.00	684.00	64%
P265	Tabla para queso madera con aplique	24-12-2007	28.00	78.40	50.40	64%
P091	Jabonera plata y cacho de torro	02-06-2006	25.00	63.00	38.00	60%
P143	Centro de mesa de plata	02-06-2006	620.00	1,550.00	930.00	60%
P196	Ratones de Madera y Plata	11-07-2007	16.00	42.00	26.00	62%
P258	Pines para Jabón	08-11-2007	7.00	19.00	12.00	63%
P244	Azucareros Medianos de cristal y plata	08-11-2007	29.00	76.00	47.00	62%
P151	Piqueo Porcelana Plata y Madera	18-04-2007	40.00	100.00	60.00	60%
P276	Candelabros Tiffani	01-03-2008	203.60	570.08	366.48	64%
P278	Marcos Ositos de Plata y Madera	01-03-2008	15.00	42.00	27.00	64%

I129	Platos Fuentes Madera y Apliques de plata	07-02-2009	20.00	56.00	36.00	<b>64%</b>
I720	Portarretratos Madera y Plata 10x15	16-07-2009	29.94	83.83	53.89	<b>64%</b>
I2009	Portarretratos Madera Y Plata 13x18	21-04-2010	47.00	117.50	70.50	<b>60%</b>
I2010	Portarretratos Madera y Plata 18x24	21-04-2010	62.00	155.00	93.00	<b>60%</b>
I2011	Portarretratos Madera y Plata 20x25	21-04-2010	70.00	175.00	105.00	<b>60%</b>
I3076	Portarretratos Madera y Plata 13x17	22-04-2011	42.00	117.60	75.60	<b>64%</b>

				<b>Nuevo</b>		
<b>Cod.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Fecha de Compra</b>	<b>P. Costo</b>	<b>P. Venta</b>	<b>Margen</b>	<b>Margen (%)</b>
I125	Jarra de plata llana	07-02-2009	380.00	599.00	219.00	<b>37%</b>
P265	Tabla para queso madera con aplique	24-12-2007	28.00	45.00	17.00	<b>38%</b>
P091	Jabonera plata y cacho de torro	02-06-2006	25.00	42.00	17.00	<b>40%</b>
P143	Centro de mesa de plata	02-06-2006	620.00	1,099.00	479.00	<b>44%</b>
P196	Ratones de Madera y Plata	11-07-2007	16.00	25.00	9.00	<b>36%</b>
P258	Pines para Jabón	08-11-2007	7.00	12.00	5.00	<b>42%</b>
P244	Azucareros Medianos de cristal y plata	08-11-2007	29.00	45.00	16.00	<b>36%</b>
P151	Piqueo Porcelana Plata y Madera	18-04-2007	40.00	60.00	20.00	<b>33%</b>
P276	Candelabros Tiffani	01-03-2008	203.60	360.00	156.40	<b>43%</b>
P278	Marcos Ositos de Plata y Madera	01-03-2008	15.00	25.00	10.00	<b>40%</b>
I129	Platos Fuentes Madera y Apliques de plata	07-02-2009	20.00	35.00	15.00	<b>43%</b>
I720	Portarretratos Madera y Plata 10x15	16-07-2009	29.94	50.00	20.06	<b>40%</b>
I2009	Portarretratos Madera Y Plata 13x18	21-04-2010	47.00	79.00	32.00	<b>41%</b>
I2010	Portarretratos Madera y Plata 18x24	21-04-2010	62.00	99.00	37.00	<b>37%</b>
I2011	Portarretratos Madera y Plata 20x25	21-04-2010	70.00	119.00	49.00	<b>41%</b>
I3076	Portarretratos Madera y Plata 13x17	22-04-2011	42.00	69.00	27.00	<b>39%</b>

**Fuente: Joyería D'Lucía**  
**Elaboración: Autor**

La reducción en el margen de contribución (23 puntos promedio) de estos productos podría apreciarse como una pérdida, pero contribuye al egreso de un inventario que el mercado percibe como “obsoleto”. La rotación del inventario de plata actual es de una o dos ventas de estos ítems al mes. La propuesta elaborada busca acelerar dicha rotación al menos en una venta semanal hasta agotar stock. Los precios estimados en la propuesta (columna Nuevo) obedecen a la preferencia de valores en los cuales los consumidores reflejan en la pregunta #P-4 y #P-5.

La proyección del rendimiento en este evento corresponde a:

Ventas Totales: \$2,710.74 USD – es decir, un incremento del 15% sobre el rubro actual de venta de platería.

Disminución de Inventarios (Costos Totales): \$1,653.55 USD – en los cuales se ha considerado la reducción del margen según propuesta.

No constituyen costos adicionales.

#### **3.4.4.3 Propaganda durante períodos de mayor consumo**

La lectura a las respuestas de la pregunta #1, refleja claramente la tendencia de consumo durante jornadas específicas. La compañía deberá enfocar sus esfuerzos de comunicación de sus productos y servicios al consumidor en las fechas indicadas. El resultado de esta pregunta refleja una tendencia de compra de joyas durante eventos religiosos, los cuales son más significativos y de mayor consumo de artículos de lujo para los consumidores en la región.

En la ciudad de Guayaquil, la periodicidad de eventos religiosos en el año, se registran mayormente en los siguientes meses:

**Matrimonios:** Junio, Julio, Agosto, Septiembre, y Octubre

**Confirmaciones/Primera Comuniones:** Noviembre y Diciembre

**Bautizos:** Marzo, Abril y Mayo

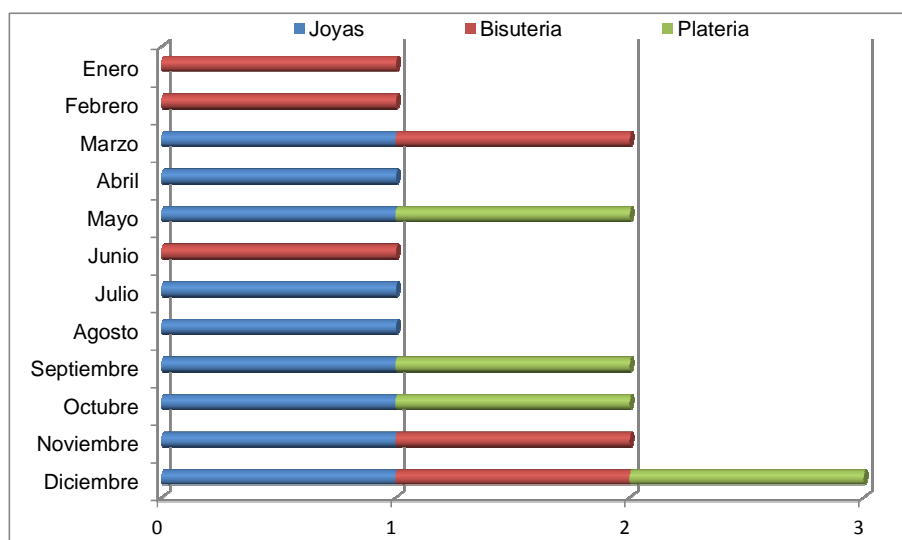
Para los productos de bisutería, se identifican los primeros meses del año: Enero, Febrero y Marzo como una oportunidad de venta de accesorios para la temporada de playa. Adicionalmente, Junio por ser el mes de la festividad de la ciudad también debe ser considerado en los anuncios y exposiciones de productos de bisutería.

Los artículos de plata son una buena propuesta para la festividad del día de la madre durante el mes de Mayo. Los meses de Septiembre y Octubre se registran como una alta tendencia en las amas de casa para decorar y preparar sus viviendas para las festividades. Esto representa una oportunidad para la comercialización de artículos decorativos de plata.

Una fecha muy representativa para el consumidor de artículos de lujo, en general, es la Navidad. La Joyería D' Lucía deberá redoblar esfuerzos para exponer los productos al mercado, en todas sus líneas: Joyas, Bisutería y Platería.

El plan de comunicación estratégico se grafica de la siguiente manera:

**Gráfico No. 34**  
**Plan de Comunicación: tendencia de consumo según Producto**



**Fuente:** Encuesta der Mercado en Campo  
**Elaboración:** Autor

La Joyería D' Lucía debe canalizar la comunicación directa con el mercado y sus consumidores mediante correos electrónicos personalizados, mensajes de texto y a través de las redes sociales. Estos canales de comunicación no representan un costo para la compañía. Se sugiere que el Local cree sus cuentas en las redes sociales de Facebook y Twitter, y que haga uso de las mismas de forma periódica y regular. Este ejercicio potencializa la comunicación con los clientes virtuales y mantiene informado sobre novedades a los clientes frecuentes. Las cuentas de Facebook y Twitter son de creación sencilla, gratuita y abarcan un número ilimitado de consumidores en el internet. Se deberá designar la responsabilidad del mantenimiento y monitoreo frecuente de las cuentas al Administrador del Local.

La proyección del rendimiento en este evento corresponde a:

Ventas Totales: \$25,242.19 USD – estimados de la siguiente forma: incremento del 20% sobre el rubro actual de venta de oro, incremento del 10% sobre el rubro actual de venta de plata, incremento del 15% sobre el rubro actual de venta de bisutería y prendas de acero.

Disminución de Inventarios (Costos Totales): \$10,777.20 USD – estimados de la siguiente forma: costo promedio del 42% sobre el rubro actual de venta de oro, costo promedio del 61% sobre el rubro actual de venta de plata, costo promedio del 30% sobre el rubro actual de venta de bisutería y prendas de acero.

No constituyen costos adicionales.

Se sugiere recapitalizar las utilidades (\$17,189 USD) al final del período de las estrategias comerciales y de marketing mencionadas en este capítulo de la siguiente manera:

- a) Disminución del inventario de plata, deberá compensarse con la adquisición de nuevo inventario de Bisutería
- b) La venta y utilidad que genera los productos de bisutería es baja en los estados financieros, sin embargo los productos de bisutería tienen



mayor rotación de venta y frecuencia de compra por lo que genera una exposición mayor del local.

c) Montos de inversión según rubro de venta:

Oro: \$11,173 USD - capital disponible para nuevas adquisiciones

Bisutería: \$6,016 USD - capital disponible para nuevas adquisiciones

Correspondiente a una reinversión de utilidades enfocadas al 65% inventario en oro, 35% inventario bisutería.

## CAPITULO IV. ANÁLISIS FINANCIERO

### 4.1 BALANCE GENERAL ACTUAL

El resumen del Balance General de la compañía Joyería D' lucía se presenta de la siguiente forma, a Octubre 31,2011:

**JOYERÍA D' LUCIA**  
**Balance General**  
**Al 30 de Octubre 2011**  
**En dólares americanos**

#### **ACTIVOS**

Activo Disponible	59.277,98	12%
Activo Exigible	70.271,52	14%
Activo Realizable	344.384,64	71%
Otros Activos	12.445,43	3%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>486.379,57</b>	<b>100%</b>

#### **PASIVOS**

Pasivo Corriente	38.214,06	8%
Otros Pasivos	964,47	0%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>39.178,53</b>	<b>8%</b>

#### **PATRIMONIO**

<b>CAPITAL &amp; RESERVAS</b>	<b>447.201,04</b>	<b>92%</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>486.379,57</b>	<b>100%</b>

Lo más representativos dentro de los activos son los “Activos Realizables” en los cuales se reflejan los inventarios de la empresa. Estos inventarios están considerados financieramente según el promedio de su precio de compra a lo largo del ejercicio. Esta partida se localiza dentro del Balance General como un Activo Realizable, esto es, realizado a corto plazo y disponible para la venta.

El rubro de inventario representa gran parte del Activo en la empresa y el costo de los mismo afectan directamente los indicadores financieros tales como, Prueba Ácida, ROA (Return on Assets), ROE (Return on Equity), etc.

#### 4.2 PÉRDIDAS Y GANANCIAS ACTUAL

El resumen del Estado de Resultados de la compañía Joyería D' lucía se presenta de la siguiente forma, a Octubre 31,2011:

##### JOYERÍA D' LUCIA

##### Estado de Pérdidas y Ganancias

Al 30 de Octubre 2011

En dólares americanos

##### INGRESO

Ventas	137.578,42	94%
Servicios	8.500,60	6%
Otros Ingresos	620,45	0%
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>146.699,47</b>	<b>100%</b>

##### COSTO DE VENTA

Costo de Mercadería	49.938,67	34%
Otros Costos	6.508,41	4%
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>	<b>56.447,08</b>	<b>38%</b>

##### UTILIDAD BRUTA

90.252,39 62%

##### GASTOS

Gastos de Administración	6.669,41	5%
Gastos de Ventas	32.189,42	22%
Gastos Financieros	3.452,51	2%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>42.311,34</b>	<b>29%</b>

##### UTILIDAD OPERACIONAL

**47.941,05** 33%

Las ventas e ingresos contablemente podrían definirse como la realización productiva del producto neto de la entidad, expresado en valores monetarios. Los ingresos por línea de negocios se encuentran detallados de la siguiente manera:

**Tabla No. 20**  
**Detalle Ingresos a Octubre 2011**

<b>Rubro</b>	<b>Descripción</b>	<b>Total</b>
Ventas	Prendas de Oro	118,180.12
Ventas	Prendas de Plata y Platino	18,071.57
Ventas	Relojería y Bisutería	2,411.59
Ventas	Prendas de acero y enchapado	6,915.14
Servicios	Servicios varios de joyería	8,500.60
Otros	Ingresos Financieros	620.45

**Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias Joyería D' Lucía a Octubre 2011**  
**Elaboración: Autor**

Los ingresos maximizados a la fecha aportan consecuentemente a incrementar los dividendos reflejados en la utilidad operacional. Este criterio es una de los puntos altos a evaluar dentro de una gestión gerencial.

La presentación de ingresos significativos en los Estados de Resultados debe ser metódicamente analizado de acuerdo al criterio de reconocimiento de los mismos. De esta forma se entiende cuan real es el Flujo de Efectivo de la empresa.

#### **4.2.1 Tasa mínima Libre de Riesgo**

El derivado financiero más seguro son los Bonos del Estado, de acuerdo a una publicación reciente del Ministerio de Finanzas (ver Anexo #27: Bonos del Estado Ecuatoriano 2012) el estado oferta una tasa del 6.50% a una madurez de 10 años plazo.

#### 4.2.2 Beta de la Industria

La razón  $\beta$  de la industria representa la medida de riesgo con respecto al mercado. Para los cuales he elaborado un análisis de las joyerías en el mercado mundial

**Tabla No. 21**  
**Cotización de Mercado - Beta de la Industria**

Cod	Compañía	Mercado	Moneda	Precio	Cambio	% Camb	Ganancia	Rario	Beta Ind.
900905	China First Penci...	SHA	USD	2	0,01	0,0076	0,2	10,08	0,960
FUQI	Fuqi Internationa...	PINK	USD	0,81	0	0	2,09	0,39	1,530
KGJI	Kingold Jewelry L...	NASDAQ	USD	2,54	-0,07	-0,0268	0,55	4,63	0,750
600978	Guangdong Yíhua T...	SHA	CNY	4,92	-0,08	-0,016	0,22	22,46	1,000
860	Ming Fung Jewelle...	HKG	HKD	0,35	-0,005	-0,0141	0,04	9,5	1,750
531626	Silver Smith Indi...	BOM	INR	13,6	0	0	-2,11		1,300
532715	Gitanjali Gems Li...	BOM	INR	301,3	-0,85	-0,0028	55,2	5,46	1,820

**Fuente: Yahoo Finance**

**Elaboración: Autor**

El rubro “Beta Industria” promedia un 1.30%, considerando que estas compañías son la más representativas en el mercado.

#### 4.2.3 Tasa de Rendimiento de Mercado

La Bolsa de Valores de Guayaquil, en su portal “MundoBVG.com” oferta una tasa de rendimiento de mercado de 7.97% como referencia de cierre primer trimestre 2012.

#### 4.2.4 Tasa de Descuento & WACC

Para una correcta estimación de la Tasa de Descuento para el negocio Joyería D’Lucía, debemos considerar que la estructura del capital se compone en un 100% de fondos propios - libre de deuda.

Las tasa WACC, la cual se refiere al costo del capital promedio ponderado, se compone para la joyería en un reposo sobre deuda del 0% más la tasa del capital definida del 8.41%

La fórmula empleada es la siguiente:

$$\text{Tasa WACC} = \text{Tasa Deuda} + \text{Tasa de Capital}$$

$$\text{Tasa WACC} = 0\% + 8.41\%$$

$$\text{Tasa WACC} = 8.41\%$$

Esta tasa de descuento deberá utilizarse como referencial para descontar los flujos de fondos operativos y evaluar su rentabilidad.

#### **4. 3 Valor Actual Neto (VAN)**

El análisis de Valor Actual Neto permite calcular el valor presente del flujo de caja disponible en una organización en un período de tiempo establecido. Este método de evaluación es una herramienta poderosa en el análisis y toma de decisiones de proyectos.

La fórmula empleada es la siguiente:

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n (Vt / (1 + k)^t) - Ip$$

\* $Vt$  representa flujos de caja en cada período  $t$

\* $Ip$  es el valor presente de la inversión

\* $n$  es el número de períodos considerado

Elaboré una proyección de flujos al año 2020, considerando un horizonte de planeación de 10 años, iniciando con el Estado Financieros de la Joyerías cerrados a Diciembre 31,2010. La proyección corresponde a un resultado del ejercicio tal como se mantiene el direccionamiento a la fecha, sin considerar las premisas planteadas en este proyecto de tesis.

Se evaluó una tasa de crecimiento del 6% anual, la cual corresponde al promedio de los últimos 4 años del ejercicio: 1% más la tasa de inflación

esperada del 5% anual, la cual además afecta los rubros de Gastos de la empresa en las áreas: administrativas y comercial.

Vale indicar que la tasa de crecimiento (6%) está enfocada en mayormente en un crecimiento de precio por efecto inflación.

Los egresos, están relacionados en los mismos porcentajes evolutivos que las ventas generadas en cada rubro de clasificación: prendas de oro, prendas de plata y platino, relojería y bisutería, prendas de acero y enchapado, piedras preciosas.

Los Gastos de Ventas, además de afectarse de acuerdo a la inflación anual esperada, mantienen una correlación con la Tasa de Crecimiento definida anualmente.

La corrida financiera presentada considera un crecimiento lineal de ventas de la siguiente forma:

**Tabla No. 22**  
**Crecimiento de Ventas (Actual)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PRENDAS DE ORO</b>	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
<b>PRENDAS DE PLATA Y PLATINO</b>	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%
<b>RELOJERÍA Y BISUTERÍA</b>	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%	6,50%
<b>PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA</b>	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%	6,25%
<b>TASA DE CRECIMIENTO ESPERADO</b>	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%	6,00%

**Fuente: Autor**

**Elaboración: Autor**

DESCRIPCION	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>	<b>222.228,30</b>	<b>171.941,66</b>	<b>180.982,22</b>	<b>190.504,35</b>
<b>VENTAS</b>	<b>206.049,53</b>	<b>162.820,61</b>	<b>171.351,13</b>	<b>180.332,62</b>
PRENDAS DE ORO	158.833,53	132.216,14	138.826,95	145.768,30
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	32.169,18	19.878,73	21.121,15	22.441,22
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	3.759,27	2.773,33	2.953,59	3.145,58
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	11.287,55	7.952,41	8.449,44	8.977,53
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>12.581,91</b>	<b>8.500,60</b>	<b>9.010,64</b>	<b>9.551,27</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	12.581,91	8.500,60	9.010,64	9.551,27
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>3.596,86</b>	<b>620,45</b>	<b>620,45</b>	<b>620,45</b>
INGRESOS FINANCIEROS	3.596,86	620,45	620,45	620,45
<b>COSTOS</b>	<b>85.347,67</b>	<b>67.224,28</b>	<b>70.787,69</b>	<b>74.541,82</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>85.347,67</b>	<b>67.224,28</b>	<b>70.787,69</b>	<b>74.541,82</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>74.471,11</b>	<b>60.715,87</b>	<b>63.897,42</b>	<b>67.247,20</b>
PRENDAS DE ORO	58.197,55	49.260,94	51.723,99	54.310,19
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	11.036,99	7.569,07	8.042,13	8.544,77
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	1.291,53	1.028,99	1.095,88	1.167,11
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	3.933,04	2.856,87	3.035,43	3.225,14
PIEDRAS PRECIOSAS	12,00	-	-	-
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>9.583,04</b>	<b>5.331,22</b>	<b>5.642,45</b>	<b>5.971,93</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	7.441,24	4.467,12	4.735,15	5.019,26
ORO Y PIEDRAS PARA CONFECCION DE JOYAS	2.141,80	864,10	907,31	952,67
<b>OTROS COSTOS</b>	<b>1.293,52</b>	<b>1.177,19</b>	<b>1.247,82</b>	<b>1.322,69</b>
OTROS COSTOS	1.293,52	1.177,19	1.247,82	1.322,69
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>136.880,63</b>	<b>104.717,38</b>	<b>110.194,52</b>	<b>115.962,53</b>
<b>GASTOS</b>	<b>53.501,73</b>	<b>44.460,46</b>	<b>48.420,18</b>	<b>52.805,79</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>53.501,73</b>	<b>44.460,46</b>	<b>48.420,18</b>	<b>52.805,79</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>9.816,46</b>	<b>8.818,53</b>	<b>9.152,00</b>	<b>9.502,14</b>
REMUNERACIONES	6.207,23	5.758,00	6.045,90	6.348,20
SUMINISTROS Y OTROS	30,18	57,68	60,56	63,59
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	245,00	63,14	66,30	69,61
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.426,60	2.149,12	2.149,12	2.149,12
OTROS GASTOS	907,45	790,59	830,12	871,63
<b>VENTAS</b>	<b>39.107,81</b>	<b>32.189,42</b>	<b>35.815,67</b>	<b>39.851,14</b>
REMUNERACIONES	17.239,53	15.274,34	17.000,34	18.921,38
SERVICIOS BASICOS	16.026,04	13.277,55	14.777,91	16.447,82
SUMINISTROS Y OTROS	1.522,17	718,93	800,17	890,59
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.354,92	68,38	76,11	84,71
MOVILIZACIONES Y VIATICOS	2.195,22	1.648,98	1.835,31	2.042,71
OTROS GASTOS	769,93	1.024,24	1.139,98	1.268,80
PERMISOS FUNCIONAMIENTO LOCAL	-	177,00	185,85	195,14
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>4.577,46</b>	<b>3.452,51</b>	<b>3.452,51</b>	<b>3.452,51</b>
CARGOS FINANCIEROS	4.577,46	3.452,51	3.452,51	3.452,51
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>83.378,90</b>	<b>60.256,92</b>	<b>61.774,34</b>	<b>63.156,74</b>
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS 15%	12.506,84	9.038,54	9.266,15	9.473,51
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>70.872,07</b>	<b>51.218,38</b>	<b>52.508,19</b>	<b>53.683,23</b>
IMPUESTOS	15.591,85	11.268,04	11.551,80	11.810,31
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>55.280,21</b>	<b>39.950,34</b>	<b>40.956,39</b>	<b>41.872,92</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>2.426,60</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>57.706,81</b>	<b>42.099,46</b>	<b>43.105,51</b>	<b>44.022,04</b>
<b>VARIACIÓN FLUJO DE CAJA</b>		-	1.006,05	1.922,58
			1.006,05	2.928,63



DESCRIPCION	2014	2015	2016	2017
<b>INGRESOS</b>	<b>200.533,97</b>	<b>211.098,42</b>	<b>222.226,52</b>	<b>233.948,64</b>
<b>VENTAS</b>	<b>189.789,17</b>	<b>199.746,16</b>	<b>210.230,35</b>	<b>221.269,93</b>
PRENDAS DE ORO	153.056,71	160.709,55	168.745,03	177.182,28
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	23.843,80	25.334,03	26.917,41	28.599,75
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	3.350,04	3.567,79	3.799,70	4.046,68
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	9.538,62	10.134,79	10.768,21	11.441,22
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>10.124,35</b>	<b>10.731,81</b>	<b>11.375,72</b>	<b>12.058,26</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	10.124,35	10.731,81	11.375,72	12.058,26
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>620,45</b>	<b>620,45</b>	<b>620,45</b>	<b>620,45</b>
INGRESOS FINANCIEROS	620,45	620,45	620,45	620,45
<b>COSTOS</b>	<b>78.496,96</b>	<b>82.663,99</b>	<b>87.054,40</b>	<b>91.680,27</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>78.496,96</b>	<b>82.663,99</b>	<b>87.054,40</b>	<b>91.680,27</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>70.774,19</b>	<b>74.487,86</b>	<b>78.398,20</b>	<b>82.515,73</b>
PRENDAS DE ORO	57.025,70	59.876,98	62.870,83	66.014,37
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	9.078,81	9.646,24	10.249,13	10.889,70
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	1.242,97	1.323,76	1.409,81	1.501,45
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	3.426,71	3.640,88	3.868,44	4.110,21
PIEDRAS PRECIOSAS	-	-	-	-
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>6.320,72</b>	<b>6.689,96</b>	<b>7.080,85</b>	<b>7.494,67</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	5.320,41	5.639,64	5.978,01	6.336,70
ORO Y PIEDRAS PARA CONFECCION DE JOYAS	1.000,30	1.050,32	1.102,83	1.157,98
<b>OTROS COSTOS</b>	<b>1.402,05</b>	<b>1.486,18</b>	<b>1.575,35</b>	<b>1.669,87</b>
OTROS COSTOS	1.402,05	1.486,18	1.575,35	1.669,87
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>122.037,02</b>	<b>128.434,43</b>	<b>135.172,12</b>	<b>142.268,38</b>
<b>GASTOS</b>	<b>57.664,33</b>	<b>63.048,10</b>	<b>69.015,27</b>	<b>75.631,52</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>57.664,33</b>	<b>63.048,10</b>	<b>69.015,27</b>	<b>75.631,52</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>9.869,80</b>	<b>10.255,83</b>	<b>10.661,17</b>	<b>11.086,77</b>
REMUNERACIONES	6.665,60	6.998,88	7.348,83	7.716,27
SUMINISTROS Y OTROS	66,77	70,11	73,62	77,30
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	73,09	76,75	80,58	84,61
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.149,12	2.149,12	2.149,12	2.149,12
OTROS GASTOS	915,21	960,97	1.009,02	1.059,47
<b>VENTAS</b>	<b>44.342,02</b>	<b>49.339,76</b>	<b>54.901,60</b>	<b>61.091,25</b>
REMUNERACIONES	21.059,49	23.439,22	26.087,85	29.035,78
SERVICIOS BASICOS	18.306,42	20.375,05	22.677,43	25.239,98
SUMINISTROS Y OTROS	991,22	1.103,23	1.227,90	1.366,65
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	94,28	104,93	116,79	129,99
MOVILIZACIONES Y VIATICOS	2.273,53	2.530,44	2.816,38	3.134,63
OTROS GASTOS	1.412,17	1.571,75	1.749,35	1.947,03
PERMISOS FUNCIONAMIENTO LOCAL	204,90	215,14	225,90	237,20
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>3.452,51</b>	<b>3.452,51</b>	<b>3.452,51</b>	<b>3.453,51</b>
CARGOS FINANCIEROS	3.452,51	3.452,51	3.452,51	3.453,51
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>64.372,69</b>	<b>65.386,33</b>	<b>66.156,85</b>	<b>66.636,85</b>
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS 15%	9.655,90	9.807,95	9.923,53	9.995,53
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>54.716,79</b>	<b>55.578,38</b>	<b>56.233,32</b>	<b>56.641,32</b>
IMPUESTOS	12.037,69	12.227,24	12.371,33	12.461,09
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>42.679,09</b>	<b>43.351,14</b>	<b>43.861,99</b>	<b>44.180,23</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>44.828,21</b>	<b>45.500,26</b>	<b>46.011,11</b>	<b>46.329,35</b>
<b>VARIACIÓN FLUJO DE CAJA</b>	<b>2.728,75</b>	<b>3.400,80</b>	<b>3.911,65</b>	<b>4.229,89</b>
	<b>5.657,38</b>	<b>9.058,18</b>	<b>12.969,83</b>	<b>17.199,72</b>

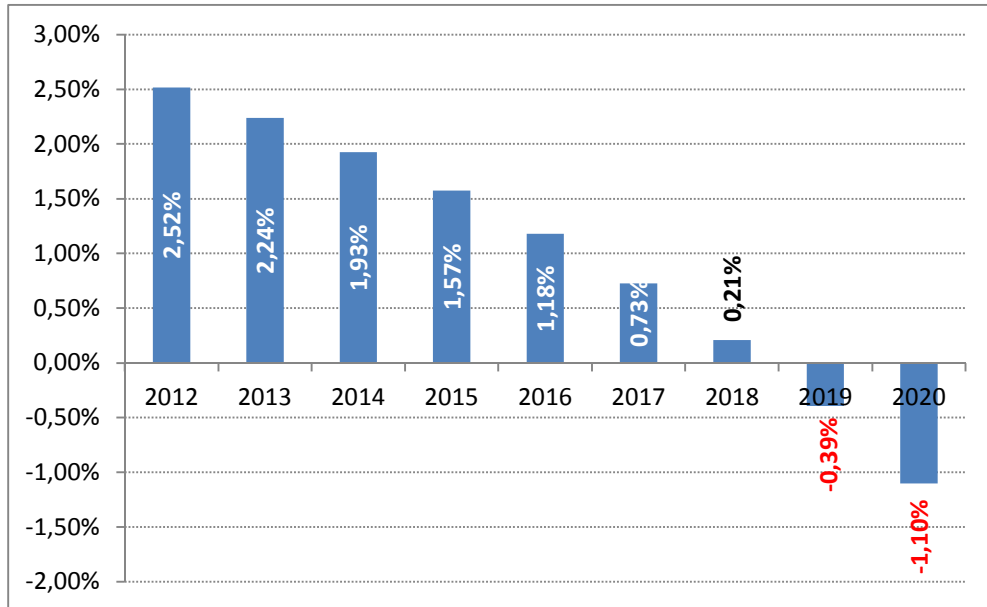
DESCRIPCION	2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>	<b>246.297,85</b>	<b>259.306,93</b>	<b>273.011,51</b>
<b>VENTAS</b>	<b>232.894,64</b>	<b>245.135,81</b>	<b>258.026,48</b>
PRENDAS DE ORO	186.041,39	195.343,46	205.110,63
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	30.387,23	32.286,43	34.304,34
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	4.309,72	4.589,85	4.888,19
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	12.156,30	12.916,07	13.723,32
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>12.781,76</b>	<b>13.548,66</b>	<b>14.361,58</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	12.781,76	13.548,66	14.361,58
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>621,45</b>	<b>622,45</b>	<b>623,45</b>
INGRESOS FINANCIEROS	621,45	622,45	623,45
<b>COSTOS</b>	<b>96.554,37</b>	<b>101.690,16</b>	<b>107.101,84</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>96.554,37</b>	<b>101.690,16</b>	<b>107.101,84</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>86.851,54</b>	<b>91.417,32</b>	<b>96.225,39</b>
PRENDAS DE ORO	69.315,09	72.780,84	76.419,89
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	11.570,31	12.293,45	13.061,79
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	1.599,04	1.702,98	1.813,67
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	4.367,10	4.640,04	4.930,05
PIEDRAS PRECIOSAS	-	-	-
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>7.932,77</b>	<b>8.396,58</b>	<b>8.887,61</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	6.716,90	7.119,91	7.547,11
ORO Y PIEDRAS PARA CONFECCION DE JOYAS	1.215,88	1.276,67	1.340,50
<b>OTROS COSTOS</b>	<b>1.770,06</b>	<b>1.876,26</b>	<b>1.988,84</b>
OTROS COSTOS	1.770,06	1.876,26	1.988,84
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>149.743,48</b>	<b>157.616,77</b>	<b>165.909,67</b>
<b>GASTOS</b>	<b>82.967,77</b>	<b>91.104,01</b>	<b>100.129,18</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>82.967,77</b>	<b>91.104,01</b>	<b>100.129,18</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>11.533,65</b>	<b>12.002,88</b>	<b>12.495,56</b>
REMUNERACIONES	8.102,08	8.507,19	8.932,55
SUMINISTROS Y OTROS	81,16	85,22	89,48
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	88,84	93,29	97,95
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.149,12	2.149,12	2.149,12
OTROS GASTOS	1.112,44	1.168,06	1.226,46
<b>VENTAS</b>	<b>67.979,62</b>	<b>75.645,62</b>	<b>84.177,10</b>
REMUNERACIONES	32.316,82	35.968,62	40.033,07
SERVICIOS BASICOS	28.092,09	31.266,50	34.799,61
SUMINISTROS Y OTROS	1.521,08	1.692,96	1.884,27
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	144,68	161,02	179,22
MOVILIZACIONES Y VIATICOS	3.488,84	3.883,08	4.321,87
OTROS GASTOS	2.167,04	2.411,92	2.684,47
PERMISOS FUNCIONAMIENTO LOCAL	249,06	261,51	274,59
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>3.454,51</b>	<b>3.455,51</b>	<b>3.456,51</b>
CARGOS FINANCIEROS	3.454,51	3.455,51	3.456,51
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>66.775,71</b>	<b>66.512,76</b>	<b>65.780,50</b>
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS 15%	10.016,36	9.976,91	9.867,07
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>56.759,35</b>	<b>56.535,85</b>	<b>55.913,42</b>
IMPUESTOS	12.487,06	12.437,89	12.300,95
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>44.272,29</b>	<b>44.097,96</b>	<b>43.612,47</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>46.421,41</b>	<b>46.247,08</b>	<b>45.761,59</b>
<b>VARIACIÓN FLUJO DE CAJA</b>	<b>4.321,95</b>	<b>4.147,62</b>	<b>3.662,13</b>

TASA WACC = 8.41%

VAN = \$ 18,782.95 USD

De acuerdo a las variables financieras presentadas, el crecimiento de la empresa evoluciona, con respecto a Utilidad Bruta del año que antecede, de la siguiente manera:

**Gráfico No. 35**  
**Proyección de Utilidades (Actual)**



**Fuente: Autor**  
**Elaboración: Autor**

Los dos últimos años de ejercicio, los niveles de crecimientos son decrecientes con respecto al año anterior debido a que el ritmo de costos y gasto son superiores al del crecimiento de ventas a lo largo del tiempo.

#### **4.4 Índices Financieros actuales**

El siguiente capítulo busca identificar los resultados a indicadores financieros sensibles en este tipo de negocio. Los índices financieros son ratios contables de medida que buscan reflejar la situación actual de la empresa para a su vez definir objetivos de mejoras.

##### **4.4.1 Razón Circulante actual**

El ratio financiero de Razón Circulante también llamada “Solvencia Financiera”, identifica la capacidad de la empresa para generar recursos suficientes para hacer frente a las obligaciones obtenidas a mediano y largo plazo.

La fórmula empleada es la siguiente:

$$RC = ( \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante} )$$

En donde, se reemplaza según los resultados del Balance General a Octubre 2011

$$RC = (59,277.98 + 70,271.52) / 38,214.06$$

$$RC = 3.39$$

Se interpreta de la siguiente manera: por cada dólar (\$1) de pasivo circulante que la Joyería D'Lucía mantiene, cuenta con \$3.39 para cubrir las deudas a corto plazo. La solvencia documentada es favorable ya que no presenta activos ociosos que presenten pérdidas de rentabilidad.

#### **4.4.2 Prueba Ácida actual**

La prueba ácida busca medir la capacidad de respuesta de nuestra organización a sus deudas adquiridas a corto plazo. En este análisis se busca identificar los activos menos líquidos y que pueden transformarse rápidamente en unidades de capital monetario para afrontar obligaciones.

La fórmula empleada es la siguiente:

$$RA = ( AC - I ) / PC$$

En donde, se reemplaza según los resultados del Balance General a Octubre 2011

$$RA = ( (59,277.98 + 70,271.52) - 344,384.64 ) / 38,214.06$$

$$RA = 5.62$$

El ratio mayor a 1, tal como se observa en el resultado, indica que la compañía posee un exceso de liquidez. Este exceso puede interpretarse como una pérdida de rentabilidad. El ratio esperado en la prueba ácida debe acercarse a 1.

#### **4.4.3 Rendimiento sobre activos actual (ROA)**

En el ejercicio de evaluación de ROA (rendimiento sobre activos) busca mediar la rentabilidad neta de los inventarios en un período de tiempo determinado.

La fórmula empleada es la siguiente:

$$\text{ROA} = (\text{Utilidad Neta} + \text{Carga Financiera}) / \text{Total de Activos}$$

En donde, se reemplaza según los resultados del Balance General y Pérdidas & Ganancias a Octubre 2011

$$\text{ROA} = (47,941.05 + 3,452.51) / 486,376.57$$

$$\text{ROA} = 0.11$$

El accionista ha obtenido un rendimiento razonable de los activos bajo control. El resultado indica que la compañía recibe 0.11 dólares americanos por cada dólar invertida en activos de la empresa.

#### **4.4.4 Rendimiento sobre el capital actual (ROE)**

El análisis ROE (rendimiento sobre el capital actual) mide la utilidad obtenida en un período de acuerdo a las aportaciones realizadas por los accionistas.

La fórmula empleada es la siguiente:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta}) / \text{Capital}$$

En donde, se reemplaza según los resultados de Pérdidas & Ganancias a Octubre 2011

$$\text{ROE} = (47,941.05) / 83,112.45$$

$$\text{ROE} = 0.58$$

Por cada unidad monetaria que el accionista ha invertido se obtiene un rendimiento en la utilidad neta de 0.58 unidades monetarias. El análisis de rendimiento sobre capital es clave en la determinación de inversiones que deba realizar el accionista de la empresa, o en caso de que la empresa ofrezca deuda pública (en mercado de valores) cuan atractiva es la Joyería para invertir.

#### **4.4.5 Rotación de Cuentas por Cobrar actual**

El análisis de Rotación de Cuentas por Cobrar se considera clave y prioritario en el negocio de joyas, debido a la ponderación de la cartera concedida a plazos. Generalmente los artículos de lujo son adquiridos por la clientela buscando el mejor plazo de financiamiento posible. Este beneficio comercial, considerado como valor agregado, involucra un seguimiento considerable a las deudas por vencer de la empresa.

La fórmula empleada es la siguiente:

$$\text{Rotación de CxC} = (\text{Ventas}) / \text{Cuentas por Cobrar}$$

En donde, se reemplaza según los resultados de Balance General y Pérdidas & Ganancias a Octubre 2011

$$\text{Rotación de CxC} = (146,699.47) / 69,644.94$$

$$\text{Rotación de CxC} = 2.11$$

Se cobraron las cuentas por cobrar pendientes, en una relación de 2.11 durante el año 2011. Esta lectura indica que la ponderación de deuda en la Joyería D'Lucía es significativa. Existen activos comprometidos en financiamientos los cuales deben ser gestionados de manera periódica, se debe designando una persona para reducir el ratio. El mejoramiento en la cartera vencida de la empresa impactará positivamente el flujo de caja

disponible de la empresa para afrontar sus obligaciones o a su vez destinar recursos en la renovación de inventarios o nuevas inversiones.

#### **4.5 PROYECTO DE INVERSIÓN**

El siguiente capítulo busca cuantificar los resultados a obtener una vez implementadas las áreas de mejora y sugerencias revisadas a lo largo de esta tesis.

La propuesta de crecimiento se focaliza en una re-inversión de capital propio de \$70,000 USD en inventario de Joyas en Oro y Bisutería Lita Damiani. Esta inversión deberá corresponder al criterio de adquisición de activos revisado previamente en la presentada en el Capítulo de Mercado: 65% inventario en oro, 35% inventario bisutería.

##### **4.5.1 FLUJO DE CAJA PROYECTADO**

Para la estimación del flujo proyectado al 2020, se considerando un horizonte de planeación de 10 años, iniciando con el Estado Financieros de la Joyerías cerrados a Diciembre 31,2010. En la proyección se ha estimado una aplicación de los conceptos de valor futuro en cada año, para incorporar el criterio del valor del dinero en el tiempo.

Se evaluó una tasa de inflación esperada del 5% anual, la cual afecta los rubros de Gastos de la empresa en las áreas: administrativas y comercial.

Los ingresos evolucionan en función de las cantidades demandadas y las tasas de crecimiento aplicadas, que a su vez, son resultado de los parámetros obtenidos en el Capítulo de Mercado, Estrategias Comerciales y de Marketing.

Los egresos, están relacionados en los mismos porcentajes evolutivos que las ventas generadas en cada rubro de clasificación: prendas de oro, prendas de plata y platino, relojería y bisutería, prendas de acero y enchapado, piedras preciosas.

Los Gastos de Ventas, además de afectarse de acuerdo a la inflación anual esperada, mantienen una correlación con la Tasa de Crecimiento definida anualmente.

La corrida financiera presentada considera un crecimiento variable los primeros dos años, de acuerdo a la estrategia de inversión en inventarios específicos y de desinversión en artículos de plata. Para los años posteriores, se mantienen con un crecimiento estable, presentado de la siguiente forma:

**Tabla No. 23**  
**Crecimiento de Ventas (Inversión)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
<b>PRENDAS DE ORO</b>	10,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%	12,00%
<b>PRENDAS DE PLATA Y PLATINO</b>	0,00%	-9,63%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>RELOJERÍA Y BISUTERÍA</b>	11,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%	15,00%
<b>PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA</b>	7,00%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%	7,50%
<b>TASA DE CRECIMIENTO ESPERADO</b>	7,00%	6,22%	8,63%	8,63%	8,63%	8,63%	8,63%	8,63%	8,63%

**Fuente: Autor**

**Elaboración: Autor**



DESCRIPCION	2010	2011	2012	2013
<b>INGRESOS</b>	<b>222.228,30</b>	<b>171.941,66</b>	<b>186.620,05</b>	<b>203.823,72</b>
<b>VENTAS</b>	<b>206.049,53</b>	<b>162.820,61</b>	<b>176.903,96</b>	<b>193.542,11</b>
PRENDAS DE ORO	158.833,53	132.216,14	145.437,76	162.890,29
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	32.169,18	19.878,73	19.878,73	17.964,41
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	3.759,27	2.773,33	3.078,39	3.540,15
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	11.287,55	7.952,41	8.509,08	9.147,26
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>12.581,91</b>	<b>8.500,60</b>	<b>9.095,64</b>	<b>9.661,16</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	12.581,91	8.500,60	9.095,64	9.661,16
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>3.596,86</b>	<b>620,45</b>	<b>620,45</b>	<b>620,45</b>
INGRESOS FINANCIEROS	3.596,86	620,45	620,45	620,45
<b>COSTOS</b>	<b>85.347,67</b>	<b>67.224,28</b>	<b>72.945,05</b>	<b>79.608,75</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>85.347,67</b>	<b>67.224,28</b>	<b>72.945,05</b>	<b>79.608,75</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>74.471,11</b>	<b>60.715,87</b>	<b>65.955,13</b>	<b>72.129,27</b>
PRENDAS DE ORO	58.197,55	49.260,94	54.187,03	60.689,48
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	11.036,99	7.569,07	7.569,07	6.840,16
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	1.291,53	1.028,99	1.142,18	1.313,51
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	3.933,04	2.856,87	3.056,85	3.286,12
PIEDRAS PRECIOSAS	12,00	-	-	-
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>9.583,04</b>	<b>5.331,22</b>	<b>5.730,33</b>	<b>6.141,57</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	7.441,24	4.467,12	4.779,82	5.077,00
ORO Y PIEDRAS PARA CONFECCION DE JOYAS	2.141,80	864,10	950,51	1.064,57
<b>OTROS COSTOS</b>	<b>1.293,52</b>	<b>1.177,19</b>	<b>1.259,59</b>	<b>1.337,91</b>
OTROS COSTOS	1.293,52	1.177,19	1.259,59	1.337,91
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>136.880,63</b>	<b>104.717,38</b>	<b>113.675,00</b>	<b>124.214,97</b>
<b>GASTOS</b>	<b>53.501,73</b>	<b>44.460,46</b>	<b>48.756,31</b>	<b>53.262,04</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>53.501,73</b>	<b>44.460,46</b>	<b>48.756,31</b>	<b>53.262,04</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>9.816,46</b>	<b>8.818,53</b>	<b>9.152,00</b>	<b>9.502,14</b>
REMUNERACIONES	6.207,23	5.758,00	6.045,90	6.348,20
SUMINISTROS Y OTROS	30,18	57,68	60,56	63,59
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	245,00	63,14	66,30	69,61
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.426,60	2.149,12	2.149,12	2.149,12
OTROS GASTOS	907,45	790,59	830,12	871,63
<b>VENTAS</b>	<b>39.107,81</b>	<b>32.189,42</b>	<b>36.151,80</b>	<b>40.307,39</b>
REMUNERACIONES	17.239,53	15.274,34	17.160,72	19.139,07
SERVICIOS BASICOS	16.026,04	13.277,55	14.917,33	16.637,05
SUMINISTROS Y OTROS	1.522,17	718,93	807,72	900,83
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.354,92	68,38	76,82	85,68
MOVILIZACIONES Y VIATICOS	2.195,22	1.648,98	1.852,63	2.066,21
OTROS GASTOS	769,93	1.024,24	1.150,73	1.283,39
PERMISOS FUNCIONAMIENTO LOCAL	-	177,00	185,85	195,14
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>4.577,46</b>	<b>3.452,51</b>	<b>3.452,51</b>	<b>3.452,51</b>
CARGOS FINANCIEROS	4.577,46	3.452,51	3.452,51	3.452,51
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>83.378,90</b>	<b>60.256,92</b>	<b>64.918,68</b>	<b>70.952,93</b>
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS 15%	12.506,84	9.038,54	9.737,80	10.642,94
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>70.872,07</b>	<b>51.218,38</b>	<b>55.180,88</b>	<b>60.309,99</b>
IMPUESTOS	15.591,85	11.268,04	12.139,79	13.268,20
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>55.280,21</b>	<b>39.950,34</b>	<b>43.041,09</b>	<b>47.041,79</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>2.426,60</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>57.706,81</b>	<b>42.099,46</b>	<b>45.190,21</b>	<b>49.190,91</b>
<b>VARIACIÓN FLUJO DE CAJA</b>		- 70.000,00	3.090,75	7.091,45
			- 66.909,25	- 59.817,80

DESCRIPCION	2014	2015	2016	2017
<b>INGRESOS</b>	<b>225.420,90</b>	<b>249.566,68</b>	<b>276.564,53</b>	<b>306.754,33</b>
<b>VENTAS</b>	<b>214.306,01</b>	<b>237.546,64</b>	<b>263.561,28</b>	<b>292.683,07</b>
PRENDAS DE ORO	182.437,12	204.329,58	228.849,13	256.311,02
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	17.964,41	17.964,41	17.964,41	17.964,41
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	4.071,18	4.681,85	5.384,13	6.191,75
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	9.833,31	10.570,80	11.363,61	12.215,88
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>10.494,44</b>	<b>11.399,58</b>	<b>12.382,80</b>	<b>13.450,81</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	10.494,44	11.399,58	12.382,80	13.450,81
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>620,45</b>	<b>620,45</b>	<b>620,45</b>	<b>620,45</b>
INGRESOS FINANCIEROS	620,45	620,45	620,45	620,45
<b>COSTOS</b>	<b>88.016,01</b>	<b>97.408,28</b>	<b>107.902,22</b>	<b>119.628,40</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>88.016,01</b>	<b>97.408,28</b>	<b>107.902,22</b>	<b>119.628,40</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>79.855,49</b>	<b>88.503,68</b>	<b>98.184,52</b>	<b>109.022,07</b>
PRENDAS DE ORO	67.972,22	76.128,88	85.264,35	95.496,07
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	6.840,16	6.840,16	6.840,16	6.840,16
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	1.510,53	1.737,11	1.997,68	2.297,33
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	3.532,57	3.797,52	4.082,33	4.388,51
PIEDRAS PRECIOSAS	-	-	-	-
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>6.707,21</b>	<b>7.325,95</b>	<b>8.002,89</b>	<b>8.743,61</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	5.514,90	5.990,55	6.507,24	7.068,49
ORO Y PIEDRAS PARA CONFECCION DE JOYAS	1.192,32	1.335,40	1.495,65	1.675,12
<b>OTROS COSTOS</b>	<b>1.453,30</b>	<b>1.578,65</b>	<b>1.714,81</b>	<b>1.862,71</b>
OTROS COSTOS	1.453,30	1.578,65	1.714,81	1.862,71
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>137.404,89</b>	<b>152.158,39</b>	<b>168.662,31</b>	<b>187.125,93</b>
<b>GASTOS</b>	<b>59.277,73</b>	<b>66.104,81</b>	<b>73.855,64</b>	<b>82.659,27</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>59.277,73</b>	<b>66.104,81</b>	<b>73.855,64</b>	<b>82.659,27</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>9.869,80</b>	<b>10.255,83</b>	<b>10.661,17</b>	<b>11.086,77</b>
REMUNERACIONES	6.665,60	6.998,88	7.348,83	7.716,27
SUMINISTROS Y OTROS	66,77	70,11	73,62	77,30
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	73,09	76,75	80,58	84,61
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.149,12	2.149,12	2.149,12	2.149,12
OTROS GASTOS	915,21	960,97	1.009,02	1.059,47
<b>VENTAS</b>	<b>45.955,42</b>	<b>52.396,47</b>	<b>59.741,97</b>	<b>68.118,99</b>
REMUNERACIONES	21.829,31	24.897,69	28.397,37	32.388,98
SERVICIOS BASICOS	18.975,60	21.642,86	24.685,03	28.154,82
SUMINISTROS Y OTROS	1.027,46	1.171,88	1.336,60	1.524,48
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	97,73	111,46	127,13	145,00
MOVILIZACIONES Y VIATICOS	2.356,64	2.687,89	3.065,71	3.496,63
OTROS GASTOS	1.463,79	1.669,55	1.904,22	2.171,88
PERMISOS FUNCIONAMIENTO LOCAL	204,90	215,14	225,90	237,20
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>3.452,51</b>	<b>3.452,51</b>	<b>3.452,51</b>	<b>3.453,51</b>
CARGOS FINANCIEROS	3.452,51	3.452,51	3.452,51	3.453,51
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>78.127,17</b>	<b>86.053,58</b>	<b>94.806,66</b>	<b>104.466,66</b>
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS 15%	11.719,08	12.908,04	14.221,00	15.670,00
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>66.408,09</b>	<b>73.145,54</b>	<b>80.585,66</b>	<b>88.796,66</b>
IMPUESTOS	14.609,78	16.092,02	17.728,85	19.535,27
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>51.798,31</b>	<b>57.053,52</b>	<b>62.856,82</b>	<b>69.261,40</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>53.947,43</b>	<b>59.202,64</b>	<b>65.005,94</b>	<b>71.410,52</b>
<b>VARIACIÓN FLUJO DE CAJA</b>	<b>11.847,97</b>	<b>17.103,18</b>	<b>22.906,48</b>	<b>29.311,06</b>
	- 47.969,82	- 30.866,64	- 7.960,16	21.350,90

DESCRIPCION	2018	2019	2020
<b>INGRESOS</b>	<b>340.517,74</b>	<b>378.280,12</b>	<b>420.519,05</b>
<b>VENTAS</b>	<b>325.285,34</b>	<b>361.786,53</b>	<b>402.655,57</b>
PRENDAS DE ORO	287.068,35	321.516,55	360.098,53
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	17.964,41	17.964,41	17.964,41
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	7.120,51	8.188,59	9.416,88
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	13.132,08	14.116,98	15.175,76
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>14.610,95</b>	<b>15.871,14</b>	<b>17.240,03</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	14.610,95	15.871,14	17.240,03
<b>OTROS INGRESOS</b>	<b>621,45</b>	<b>622,45</b>	<b>623,45</b>
INGRESOS FINANCIEROS	621,45	622,45	623,45
<b>COSTOS</b>	<b>132.733,00</b>	<b>147.379,67</b>	<b>163.751,68</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>132.733,00</b>	<b>147.379,67</b>	<b>163.751,68</b>
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>121.155,34</b>	<b>134.740,12</b>	<b>149.951,05</b>
PRENDAS DE ORO	106.955,60	119.790,27	134.165,10
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	6.840,16	6.840,16	6.840,16
RELOJERÍA Y BISUTERÍA	2.641,93	3.038,22	3.493,96
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PORCELANA	4.717,64	5.071,47	5.451,83
PIEDRAS PRECIOSAS	-	-	-
<b>SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA</b>	<b>9.554,29</b>	<b>10.441,66</b>	<b>11.413,17</b>
SERVICIOS VARIOS DE JOYERIA	7.678,15	8.340,39	9.059,75
ORO Y PIEDRAS PARA CONFECCION DE JOYAS	1.876,14	2.101,27	2.353,43
<b>OTROS COSTOS</b>	<b>2.023,37</b>	<b>2.197,89</b>	<b>2.387,45</b>
OTROS COSTOS	2.023,37	2.197,89	2.387,45
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>207.784,74</b>	<b>230.900,45</b>	<b>256.767,37</b>
<b>GASTOS</b>	<b>92.660,65</b>	<b>104.026,16</b>	<b>116.945,47</b>
<b>GASTOS GENERALES</b>	<b>92.660,65</b>	<b>104.026,16</b>	<b>116.945,47</b>
<b>ADMINISTRACIÓN</b>	<b>11.533,65</b>	<b>12.002,88</b>	<b>12.495,56</b>
REMUNERACIONES	8.102,08	8.507,19	8.932,55
SUMINISTROS Y OTROS	81,16	85,22	89,48
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	88,84	93,29	97,95
DEPRECIACIONES Y AMORTIZACIONES	2.149,12	2.149,12	2.149,12
OTROS GASTOS	1.112,44	1.168,06	1.226,46
<b>VENTAS</b>	<b>77.672,49</b>	<b>88.567,77</b>	<b>100.993,39</b>
REMUNERACIONES	36.941,65	42.134,27	48.056,76
SERVICIOS BASICOS	32.112,33	36.626,12	41.774,38
SUMINISTROS Y OTROS	1.738,76	1.983,17	2.261,93
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	165,38	188,63	215,14
MOVILIZACIONES Y VIATICOS	3.988,13	4.548,71	5.188,09
OTROS GASTOS	2.477,17	2.825,37	3.222,51
PERMISOS FUNCIONAMIENTO LOCAL	249,06	261,51	274,59
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>3.454,51</b>	<b>3.455,51</b>	<b>3.456,51</b>
CARGOS FINANCIEROS	3.454,51	3.455,51	3.456,51
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>115.124,10</b>	<b>126.874,29</b>	<b>139.821,91</b>
PARTICIPACIÓN DE EMPLEADOS 15%	17.268,61	19.031,14	20.973,29
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>97.855,48</b>	<b>107.843,15</b>	<b>118.848,62</b>
IMPUESTOS	21.528,21	23.725,49	26.146,70
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>76.327,28</b>	<b>84.117,65</b>	<b>92.701,92</b>
<b>DEPRECIACIÓN</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>	<b>2.149,12</b>
<b>FLUJO DE CAJA</b>	<b>78.476,40</b>	<b>86.266,77</b>	<b>94.851,04</b>
<b>VARIACIÓN FLUJO DE CAJA</b>	<b>36.376,94</b>	<b>44.167,32</b>	<b>52.751,59</b>

#### 4.5.2 BALANCE GENERAL PROYECTADO

El resumen del Balance General proyectado a Diciembre 2020 de la compañía Joyería D' Lucía se presenta de la siguiente forma:

**JOYERÍA D' LUCIA**  
**Balance General**  
**Al 31 de Diciembre 2020**  
**En dólares americanos**

##### **ACTIVOS**

Activo Disponible	167.699,06	14%
Activo Exigible	202.651,99	18%
Activo Realizable	784.840,83	68%
Otros Activos	2.736,94	0%
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>1.157.928,82</b>	<b>100%</b>

##### **PASIVOS**

Pasivo Corriente	102.536,02	9%
Otros Pasivos	-	0%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>102.536,02</b>	<b>9%</b>

##### **PATRIMONIO**

<b>CAPITAL &amp; RESERVAS</b>	<b>1.055.392,80</b>	<b>91%</b>
<b>TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO</b>	<b>1.157.928,82</b>	<b>100%</b>

\*Para ver la evolución del Balance General de forma anual, referirse al Anexo #28.

#### 4.5.3 PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

El resumen del Estado de Resultados proyectado al cierre de la compañía Joyería D' lucía se presenta de la siguiente forma:

**JOYERÍA D' LUCIA**  
**Estado de Pérdidas y Ganancias**  
**Al 31 de Diciembre 2020**  
**En dólares americanos**

**INGRESO**

Ventas	402.655,57	96%
Servicios	17.240,03	4%
Otros Ingresos	623,45	0%
<b>TOTAL INGRESO</b>	<b>420.519,05</b>	<b>100%</b>

**COSTO DE VENTA**

Costo de Mercadería	149.951,05	36%
Otros Costos	14.619,32	3%
<b>TOTAL COSTO DE VENTA</b>	<b>164.570,37</b>	<b>39%</b>

**UTILIDAD BRUTA**

**255.948,68**      61%

**GASTOS**

Gastos de Administración	12.495,56	3%
Gastos de Ventas	100.993,39	24%
Gastos Financieros	3.456,51	1%
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>116.945,47</b>	<b>28%</b>

**UTILIDAD OPERACIONAL**

**139.003,21**      33%

Las ventas e ingresos contablemente podrían definirse como la realización productiva del producto neto de la entidad, expresado en valores monetarios. Los ingresos por línea de negocios se encuentran detallados de la siguiente manera:

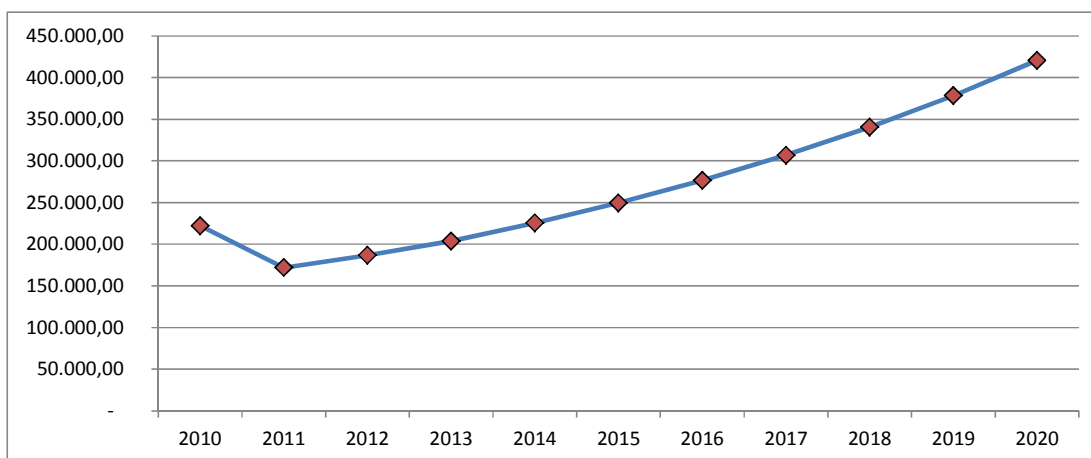
**Tabla No. 24**  
**Detalle Ingresos a Diciembre 2020**

Rubro	Descripción	Total
Ventas	Prendas de Oro	360,098.53
Ventas	Prendas de Plata y Platino	17,964.41
Ventas	Relojería y Bisutería	9,416.88
Ventas	Prendas de acero y enchapado	15,175.76
Servicios	Servicios varios de joyería	17,240.03
Otros	Ingresos Financieros	623.45

**Fuente: Estado de Pérdidas y Ganancias Joyería D' Lucía a Dic/2020**  
**Elaboración: Autor**

En el siguiente gráfico podemos apreciar la recuperación y crecimiento acelerado en los Ingresos de la compañía:

**Gráfico No. 36**  
**Proyección de Ingresos a Diciembre 2020**



**Fuente: Autor**  
**Elaboración: Autor**

#### 4.5.3.1 Valor Actual Neto (VAN) Inversión

El análisis de Valor Actual Neto proyectado, clave en la toma de decisiones para la ejecución de un proyecto, nos ofrece la siguiente lectura:

$$\text{TASA WACC} = 8.41\%$$

$$\text{VAN} = \$ 63,219.06 \text{ USD}$$

### 4.5.3.2 Tasa interna de Retorno (TIR)

El indicador financiero TIR refleja la tasa de interés real de un proyecto de inversión en el que se considera viable destinar el dinero. Representa la rentabilidad real de la inversión en valores actuales sobre una inversión.

**TASA WACC = 8.41%**

**VAN = \$ 63,219.06 USD**

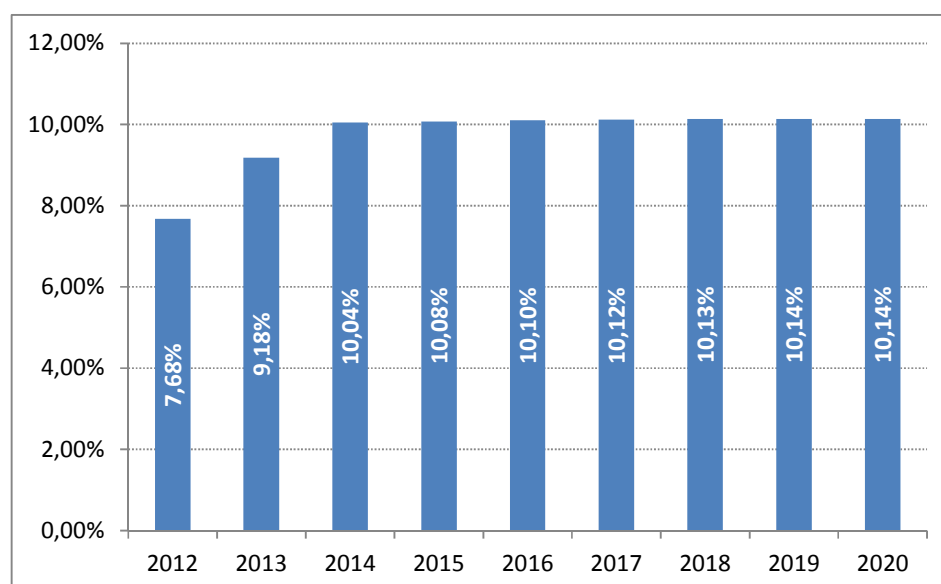
**INVERSIÓN = \$70,000.00 USD**

**TIR = 20.67%**

La tasa de retorno ofrecida es del 20.67%, una tasa atractiva para cualquier inversionista, considerando que la tasa de rendimiento no posee un riesgo mayor al de las condiciones del mercado.

De acuerdo a las variables financieras presentadas, el crecimiento de la empresa evoluciona, con respecto a Utilidad Bruta del año que antecede, de la siguiente manera:

**Gráfico No. 37**  
**Proyección de Utilidades (Inversión)**



**Fuente: Autor**  
**Elaboración: Autor**

Como se puede observar en el rubro Flujo de Caja acumulado la reinversión de \$70,000 USD en inventario se ve recuperada para el año 2017. Los años posteriores representan una ganancia neta sobre la inversión.

El ejercicio en mención demuestra un crecimiento sustentable de dos dígitos a lo largo del tiempo.

#### **4.5.4 RESULTADOS FINANCIEROS**

Económicamente buscamos identificar los rubros a los que dichas estrategias generarán valor agregado. Si bien las proyecciones buscan interpretar y delinear factores exógenos, no debemos olvidar que las proyecciones representan resultados a esperar y no deben ser determinados como valores absolutos.

##### **4.5.4.1 Índices Financieros proyectados**

El siguiente capítulo buscamos dimensionar las modificaciones y mejoras en los resultados de los indicadores financieros revisados anteriormente con respecto a las estrategias sugeridas.

###### **4.5.4.1.1 Razón Circulante proyectado**

Las estrategias planteadas en el proyecto de Inversión buscan reducir el número y costo del inventario de baja rotación disponible, lo cual afectará positivamente la proyección del ratio financiero Razón Circulante.

$$RC = ( \text{Activo Circulante} / \text{Pasivo Circulante} )$$

Por lo que la proyección al cierre de Diciembre 2020 sería:

$$RC = (167,699.06 + 202,651.99) / 102,536.02$$

$$RC = 3.61$$



La Joyería D'Lucía incrementaría su solvencia a 3.61 para cubrir sus deudas a corto plazo de forma más holgada. La utilización de activos se ve afectada positivamente.

#### **4.5.4.1.2 Prueba Ácida proyectado**

La prueba ácida proyectada, también se ve afectada por la agilidad en utilización de activos que a su vez se ve reflejada por la disminución de sus costos según balance.

La proyección a Diciembre 2020 se presenta de la siguiente forma:

$$RA = ( AC - I ) / PC$$

$$RA = ( (167,699.06 + 202,651.99) - 784,840.83 ) / 102,536.02$$

$$RA = 4.04$$

El ratio ha disminuido ya que se transformaron unidades de inventario en flujo sin corresponder a su vez a las obligaciones a corto o largo plazo. La administración puede estimar este incremento en su flujo o capacidad de pago según convenga. Se puede alternar entre disminuir obligaciones adquiridas o estimar inversiones varias según mejor criterio. El resultado del ratio continúa reflejando buena liquidez.

#### **4.5.4.1.3 Rendimiento sobre activos proyectado (ROA)**

La proyección sobre el rendimiento sobre activos de acuerdo a las estrategias sugeridas, también es positivo.

La proyección a Diciembre 2011 se presenta de la siguiente forma:

$$ROA = ( Utilidad Neta + Carga Financiera ) / Total de Activos$$

$$ROA = (139,003.21 + 3,456.51 ) / 1'157,928.82$$

$$ROA = 0.12$$

El efecto de las estrategias comerciales, marketing y de reinversión incrementó considerablemente la utilidad neta de la compañía y su total de activos. El accionista habrá incrementado su rendimiento a 0.12 en relación a los activos de la empresa. El resultado incrementó en 0.01 centavos por cada dólar invertido en los activos de la Joyería D' Lucía.

#### **4.5.4.1.4 Rendimiento sobre el capital proyectado (ROE)**

El dimensionamiento sobre el rendimiento del capital invertido por los socios refleja cifras altamente positivas, en comparación con el resultado de Octubre 2011.

La proyección a Diciembre 2020 se presenta de la siguiente forma:

$$\text{ROE} = (\text{Utilidad Neta}) / \text{Capital}$$

$$\text{ROE} = (139,003.21) / 85,562.93$$

$$\text{ROE} = 1.62$$

El resultado del indicador está directamente relacionado con el mejoramiento en las cifras de utilidad neta a percibir. El crecimiento del ratio es del 356% con respecto al resultado a Octubre 2011 el cual provee al inversor de crecimientos solventes a fin del período proyectado.

#### **4.5.4.1.5 Rotación de Cuentas por Cobrar proyectado**

El Indicador de Rotación de Cuentas por Cobrar es un punto importante a analizar, ya que se ha destinado un mayor control sobre las deudas mantenidas con los clientes en las directrices entregadas en el Capítulo II, enunciado 2.1 Estructura Organizacional; definiendo la responsabilidad de la gestión de cobranzas y su oportuna documentación al Jefe Administrativo y a su vez entregándole las herramientas de trabajo necesarias. El soporte sobre una cobranza más ágil y oportuna también se ve influenciada por la figura del recaudador y sus rutas definidas diariamente.

Los artículos de lujo que han sido determinados en las estrategias comerciales y de marketing citadas corresponden a la búsqueda y expansión de nuevos clientes por lo que mayoritariamente representarán ventas de contado, afectando positivamente al indicador de Rotación de Cartera.

La proyección a Diciembre 2011 se presenta de la siguiente forma:

$$\text{Rotación de CxC} = (\text{Ventas}) / \text{Cuentas por Cobrar}$$

$$\text{Rotación de CxC} = (420,519.05) / 99,931.82$$

$$\text{Rotación de CxC} = 4.24$$

Se considera el incremento en las ventas propias de las estrategias comerciales y de marketing formuladas, y a su vez, no se estima cambios en la política de créditos asignada actualmente. Las estrategias administrativas: herramientas y controles de cartera, sugeridos en el Capítulo II. D'Lucía, deberán ser implementados para mantener una cartera sana y sin vencimientos significativos.

#### **.4.6 Análisis de Sensibilidad**

Se requiere de un Análisis de Sensibilidad para poder investigar el efecto que tendría la ejecución de las sugerencias y estrategias determinadas en esta tesis. Los parámetros asignados al análisis derivan de los índices financieros proyectados anteriormente.

**Tabla No. 25**  
**Escenarios Financieros VAN**

	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>	<b>Escenario 4</b>
<b>TASA WACC</b>	<b>6,50%</b>	<b>8,41%</b>	<b>10,00%</b>	<b>12,00%</b>
<b>VAN</b>	77.635,35	63.219,06	50.481,70	37.821,18
<b>INVERSIÓN</b>	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00

Fuente: Autor

Elaboración: Autor

**Tabla No. 26**  
**Escenarios Financieros TIR**

	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>	<b>Escenario 4</b>	<b>Escenario 5</b>
<b>TASA DE CRECIMIENTO</b>	<b>7,00%</b>	<b>8,00%</b>	<b>8,63%</b>	<b>10,00%</b>	<b>12,00%</b>
<b>VAN</b>	10.844,38	49.516,97	63.219,06	71.675,56	79.867,44
<b>INVERSIÓN</b>	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00	70.000,00
<b>TIR</b>	11,17%	19%	20%	22%	23%

<b>Variación en Oro</b>	8%	11%	12%	13%	14%
<b>Variación en Plata y Platino</b>	0%	0%	0%	0%	0%
<b>Variación en Relojería y Bisutería</b>	11%	13%	15%	18%	20%
<b>Variación en Acero, Enchapado y Porcelana</b>	9,0%	8,0%	7,5%	9%	14,0%

**Fuente: Autor**  
**Elaboración: Autor**

## CONCLUSIONES

A partir de los resultados descritos en los capítulos anteriores, llegamos a la conclusión que la Joyería D' Lucía tiene un significativo potencial de crecimiento y de mejoramiento en su dirección. Las estrategias descritas en los capítulos de Mercado y Financieros han sido cuantificados para soportar y fortalecer la toma de decisiones en cuanto a su ejecución. Las sugerencias descritas beneficiarán a la empresa mediante una correcta gestión de supervisión y control en las tareas administrativas-financieras.

La gestión administrativa y de control se fortalecerá con la documentación de procesos y delineamientos entregados por la administración guiando a la organización en un mismo objetivo. El esquema establecido, correctamente delineado y documentado, también beneficia a la compañía disminuyendo significativamente los tiempos de aprendizaje de nuevos colaboradores y disminuyendo el margen de error en cuanto a disposiciones entregadas. Dicho esquema de trabajo provee de normas claras y precisas que contribuyen con el desarrollo de las operaciones.

El potencial crecimiento comercial de la empresa se podrá realizar mediante las correctas bases de gestión mostradas. El resultado de los estudios comerciales exponen los productos y/o servicios en los cuales se deberá priorizar esfuerzos: bisutería y joyas de oro (niveles de aceptación del 59% y 25% de aceptación correspondientemente); así como el discontinuo de los productos e inventario en plata (nivel de aceptación del 5%) cuya tendencia es decreciente. Los enfoques promocionales sugeridos, de bajo costo, deberán exponenciar las ventas de la empresa de acuerdo a una proyección de \$33,952 USD al final del período 2011.

En el ámbito financiero, los índices estructurados monitorean las áreas críticas del negocio. Los resultados proveen de cifras alentadoras con

respecto a la evolución y crecimiento de la Joyería D' Lucía en el mercado. Los indicadores financieros vigilan el mejoramiento continuo de la compañía en relación a mejorar ingresos, disminuir egresos y efectivizar la utilización de sus activos.

Dadas las decisiones financieras planteadas, la tasa de descuento del negocio es del 8.41%, por lo tanto el proyecto de inversión planteada deberá otorgar al menos la tasa indicada. El resultado de la Tasa Interna de Retorno es del 20.47%, por encima de las expectativas. Los escenarios financieros analizados indican que el proyecto de inversión es viable y con una atractiva expectativa de rendimiento. La empresa duplica su patrimonio en los períodos analizados: de la cifra \$495,111.08 USD en el año 2011 a la cifra \$1'055,392.80 USD para el año 2020.

## **RECOMENDACIONES Y PERSPECTIVAS**

Las actuales condiciones de crecimiento del mercado, ofrece ventajas en los cuales la Joyería D' Lucia puede capitalizar. La empresa puede organizar y planificar el crecimiento aseverado sus operaciones y líneas de negocio en los tiempos y etapas más convenientes. La administración puede darse el lujo de probar nuevos esquemas de trabajo, apostar a nuevas líneas de venta, e invertir en nuevos proyectos con la finalidad de mejorar su eficiencia, productividad y rendimiento.

Se recomienda fortalecer el actual perfil del personal de ventas, ya sea reemplazando los actuales recursos o mediante capacitaciones de especializadas de mayor nivel. En el negocio de joyas se requiere de buena presencia, profundo nivel de persuasión y convencimiento.

Sugiero focalizar la promoción de joyas de alto valor en hoteles, aeropuertos, y en zonas de alta concentración de turismo extranjero y personas de la alta sociedad, tales como: exposiciones en plazas comerciales de Samborondon, Restaurantes exclusivos en zona Céntrica y del Malecón, etc.

El consumo interno se puede ver afectado por diferentes variables exógenas como son: un desaceleramiento de la economía, incremento de impuestos, barreras de entrada, etc; en cuyo caso se esperaría una reducción en la demanda de artículos suntuarios, en donde una estrategia focalizada de joyería D' Lucía sería apostar a productos de menor costo como es la bisutería. Los esfuerzos de venta deberán estar enfocados en productos de bisutería de la diseñadora Lita Damini, como comerciantes exclusivos, siendo estos los propulsores de desarrollo en las ventas del negocio.

## BIBLIOGRAFÍA

**Proexport Colombia y Banco Interamericano de Desarrollo- Fondo Multilateral de Inversión (BID-FOMIN)**, Estudio de mercado Joyería y Bisutería en Ecuador, [en línea]: <<http://www.proexport.org/VBeContent/library/documents/DocNewsNo8707DocumentNo7169.PDF>> [Consulta: 21 de Febrero de 2011]

**Ministerio de Educación Gobierno del Perú**, Referencia del sistema productivo Joyería, [en línea]: <[http://destp.minedu.gob.pe/catalogoaeci/MAESTRO/A\\_MANU/Joyeria.pdf](http://destp.minedu.gob.pe/catalogoaeci/MAESTRO/A_MANU/Joyeria.pdf)> [Consulta: 26 de Febrero de 2011]

**Managers Magazine**, La Matriz BGC, Enero 2010, [en línea]: <<http://managersmagazine.com/index.php/2010/01/matriz-bcg-matriz-boston-consulting-group/>>

**Bases para el plan de Desarrollo**, Iván Enrique Ramos Calderón, Universidad del Valle, Marzo 2011, [en línea]: <<http://www.univalle.edu.co/plandesarrollo/presentacion.html>>

**La organización empresarial**, Lic. Adm. Sabino Ayala Villegas, Curso la Organización y Administración de Empresas, Febrero 2011, [en línea]: <<http://www.slideshare.net/suxanna/organizacion-empresarial-3058444>>



**Joyería Matriz FODA**, Alejandro Portillo, Curso la Organización y Administración de Empresas, Febrero 2011, [en línea]: <[http://alejandroportillojoyeria.blogspot.com/2011/04/matriz-foda\\_05.html](http://alejandroportillojoyeria.blogspot.com/2011/04/matriz-foda_05.html)>

**Programa de Capacitación y Modernización Empresarial (PROMODE)**, Delegación Secofi, Análisis de la Competencia, Mayo 2011, [en línea]: <<http://www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp>>

**Marketing XXI**, Rafael Muñiz González, Análisis Competitivo, Mayo 2011, [en línea]: <<http://www.marketing-xxi.com/analisis-competitivo-17.htm>>

**Estilo Joyero**, Manuel de Marino, Empresas Gestión y Marketing, Cuando el tiempo no alcanza, Mayo 2011, [en línea]: <<http://www.estilojoyero.com.ar/empresas/gestion-y-marketing/118-cuando-el-tiempo-no-alcanza>>

**Estilo Joyero**, Manuel de Marino, Empresas Gestión y Marketing, ¿Cómo llegamos al consumidor final?, Mayo 2011, [en línea]: <<http://www.estilojoyero.com.ar/empresas/gestion-y-marketing/157-como-llegamos-al-consumidor-final>>

**Estilo Joyero**, Manuel de Marino, Empresas Gestión y Marketing, A promocionar mi producto!, Mayo 2011, [en línea]: <<http://www.estilojoyero.com.ar/empresas/gestion-y-marketing/59-el-mejor-camino-para-promocionar-mi-producto>>

**Indítex Dirección Estratégica II**, Ricardo López Pérez, Análisis Estratégico, Universidad Autónoma de Madrid, Junio 2011, [en línea]: <[http://portal.uam.es/portal/page/profesor/epd2\\_profesores/prof3496/enlaces/Caso\\_Inditex\\_UAM.pdf](http://portal.uam.es/portal/page/profesor/epd2_profesores/prof3496/enlaces/Caso_Inditex_UAM.pdf)>

**Cotizaciones de Joyerías a nivel mundial**, Yahoo Finance, Investing, Industry Browser – Consumer Goods Sector – Industry List, Enero 2012, [en línea]: <<http://biz.yahoo.com/p/3conameu.html>>

**Ratio Financiera**, Wikipedia, Enero 2012, [en línea]: <[http://es.wikipedia.org/wiki/Ratio\\_financiera#Rendimiento\\_sobre\\_el\\_Capita](http://es.wikipedia.org/wiki/Ratio_financiera#Rendimiento_sobre_el_Capita)>

**Ratios de Rentabilidad**, Zona Económica, Febrero 2012, [en línea]: <<http://www.zonaeconomica.com/analisis-financiero/ratios-rentabilidad>>

**Análisis e interpretación de estados financieros**, Gestio Polis, Ramiro Pérez, Tomasina Bacilio, Juan Salvador Rubi, Rubén Hernández Cabreja, Enero 2012, [en línea]: <<http://www.gestipolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/fin/anainesfinhtm.htm>>

**El Análisis e Interpretación de Estados Contables como herramienta de gestión de organización**, Diana Albanese, Lucrecia Boland, Claudia Rivera, Enero 2012, Universidad Nacional del Sur, Escritos Contables, [en línea]: <[http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1514-42752002000100005](http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1514-42752002000100005)>

## ANEXOS

### Anexo #1: Descripción de Cargo – Gerente General



FDH-001

## DESCRIPCIÓN DEL CARGO

### DATOS GENERALES

CARGO GENÉRICO:	Gerente General
CARGO ESPECÍFICO:	Gerente General
AREA:	Administración y Finanzas
DEPARTAMENTO:	N/A
SECCION:	N/A
ELABORADO POR:	F Scavone – Profesionalización de Empresa
APROBADO POR:	Gerente General
FECHA ULTIMA ACTUALIZACION:	2011-08-15

### A. RESUMEN DEL CARGO

Responsable del direccionamiento estratégico del negocio, garantizando el buen uso y manejo de la documentación, de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos, contribuyendo activamente al aseguramiento de la calidad.

### B. NIVEL DE REPORTE Y SUPERVISIÓN

Gerente General

Ver.: 01 / 2011-08-15

**C. FUNCIONES**

<b>PRINCIPALES</b>	
1.	Designar todas las posiciones gerenciales
2.	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes colaboradores.
3.	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones al área comercial.
4.	Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa
5.	Realizar periódicamente las compras por abastecimientos de inventario.
6.	Supervisar en campo las actividades y desempeños del personal de ventas.
7.	Revisar semanalmente los registros contables y las transacciones de ventas generadas
8.	Revisar el presupuesto, los estados de resultados, y los gastos generados a fin de mes.
9.	Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes colaboradores.
10.	Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones al área comercial.
11.	Crear y mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa
12.	Realizar periódicamente las compras por abastecimientos de inventario.
13.	Supervisar en campo las actividades y desempeños del personal de ventas.
14.	Revisar semanalmente los registros contables y las transacciones de ventas generadas
15.	Revisar el presupuesto, los estados de resultados, y gastos
<b>GENERALES</b>	
16.	Cumplir con los procedimientos de calidad descritos en el Manual de Calidad del área correspondiente.
17.	Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo y Políticas de la Compañía.
18.	Cumplir con las funciones que le sean asignadas de otras áreas, departamentos o secciones de la empresa y/o grupo.



FDH-001

**D. CONDICIONES DEL SITIO DE TRABAJO**

1.	Desarrolla su trabajo en condiciones ambientales de oficina.
2.	Existen condiciones de buena iluminación en los sitios de trabajo.

**E. REQUISITOS DEL CARGO**

1.	Educación Formal: Bachiller / Estudios superiores en Administración o carreras afines.
2.	Experiencia: 4 - 7 años en cargos similares
3.	Sexo: Masculino – Femenino
4.	Edad mínima: 30 años
5.	Disponibilidad de tiempo completo, inclusive para trabajar fuera de horario en caso de ser necesario.

**F. PERFIL DE COMPETENCIAS**

ORGANIZACIONALES	NIVEL (1-4)
Integridad – Honestidad – Ética	4
Compromiso Organizacional	4
Comunicación Efectiva	4
Trabajo en Equipo	3
Relaciones Interpersonales	4
Identificación y Solución de Problemas	4
Orientación a la Calidad	4

TECNICAS	NIVEL (1-4)
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
Manejo de Utilitarios Word y Excel	3
Manejo y Control de Inventarios y Bodegas	3
Manejo y Técnicas de Archivo	2
Administración y Control Interno	4
Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000	3

Ver.: 01 / 2011-08-15

## Anexo #2: Descripción de Cargo – Jefe Administrativo Financiero



FDH-001

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

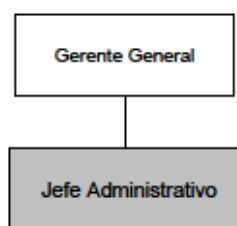
#### DATOS GENERALES

CARGO GENÉRICO:	Jefe Administrativo
CARGO ESPECÍFICO:	Jefe Administrativo Financiero
ÁREA:	Administración y Finanzas
DEPARTAMENTO:	N/A
SECCIÓN:	N/A
ELABORADO POR:	F Scavone – Profesionalización de Empresa
APROBADO POR:	Gerente General
FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:	2011-08-15

#### A. RESUMEN DEL CARGO

Responsable de los procesos en la sucursal, garantizando el buen uso y manejo de la documentación, de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos, contribuyendo activamente al aseguramiento de la calidad.

#### B. NIVEL DE REPORTE Y SUPERVISIÓN



Ver.: 01 / 2011-08-15

**C. FUNCIONES**

<b>PRINCIPALES</b>	
1.	Elaborará e informará a la Gerencia semanalmente el saldo de bancos y flujo disponible para nuevas inversiones, pago a empleados, etc
2.	Revisar y aprobar los gastos de la compañía según se vayan generando
3.	Realizar una gestión de cobranzas y seguimiento a la cartera vencida
4.	Supervisar la correcta facturación y egreso de la mercadería
5.	Controlar que las políticas, procedimientos y disposiciones en general se estén cumpliendo
6.	Controlar que el local cumpla con todas las disposiciones de ley (laboral, tributaria, etc)
7.	Mantener el local bien presentado y limpio
8.	Elaborará e informará a la Gerencia semanalmente el saldo de bancos y flujo disponible para nuevas inversiones, pago a empleados, etc
9.	Revisar y aprobar los gastos de la compañía según se vayan generando
10.	Realizar una gestión de cobranzas y seguimiento a la cartera vencida
11.	Supervisar la correcta facturación y egreso de la mercadería
12.	Controlar que las políticas, procedimientos y disposiciones en general se estén cumpliendo
13.	Controlar que el local cumpla con todas las disposiciones de ley (laboral, tributaria, etc)
14.	Mantener el local bien presentado y limpio
15.	Elaborará e informará a la Gerencia semanalmente el saldo de bancos y flujo disponible para nuevas inversiones, pago a empleados, etc
<b>GENERALES</b>	
16.	Cumplir con los procedimientos de calidad descritos en el Manual de Calidad del área correspondiente.
17.	Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo y Políticas de la Compañía.
18.	Cumplir con las funciones que le sean asignadas de otras áreas, departamentos o secciones de la empresa y/o grupo.

**D. CONDICIONES DEL SITIO DE TRABAJO**

1.	Desarrolla su trabajo en condiciones ambientales de oficina.
2.	Existen condiciones de buena iluminación en los sitios de trabajo.

**E. REQUISITOS DEL CARGO**

1.	Educación Formal: Bachiller / Estudios superiores en Administración o carreras afines.
2.	Experiencia: 1 - 3 años en cargos similares
3.	Sexo: Masculino – Femenino
4.	Edad mínima: 23 años
5.	Disponibilidad de tiempo completo, inclusive para trabajar fuera de horario en caso de ser necesario.

**F. PERFIL DE COMPETENCIAS**

<b>ORGANIZACIONALES</b>	<b>NIVEL (1-4)</b>
Integridad – Honestidad – Etica	2
Compromiso Organizacional	2
Comunicación Efectiva	2
Trabajo en Equipo	2
Relaciones Interpersonales	2
Identificación y Solución de Problemas	2
Orientación a la Calidad	1

<b>TECNICAS</b>	<b>NIVEL (1-4)</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
Manejo de Utilitarios Word y Excel	2
Manejo y Control de Inventarios y Bodegas	2
Manejo y Técnicas de Archivo	2
Administración y Control Interno	1
Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000	1



## Anexo #3: Descripción de Cargo – Vendedor



FDH-001

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

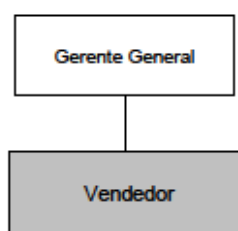
#### DATOS GENERALES

CARGO GENÉRICO:	Vendedor
CARGO ESPECÍFICO:	Vendedor
ÁREA:	Comercial
DEPARTAMENTO:	N/A
SECCIÓN:	N/A
ELABORADO POR:	F Scavone – Profesionalización de Empresa
APROBADO POR:	Gerente General
FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:	2011-08-15

#### A. RESUMEN DEL CARGO

Responsable de la presentación del local y el posicionamiento de ventas del negocio, de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos, contribuyendo activamente al aseguramiento de la calidad.

#### B. NIVEL DE REPORTE Y SUPERVISIÓN



#### C. FUNCIONES

Ver.: 01 / 2011-08-15

<b>PRINCIPALES</b>	
1.	Crear y conservar su cartera de clientes y hacerla crecer
2.	Manejar su presupuestos de ventas mensuales
3.	Proponer planes de desarrollo con sus clientes clave
4.	Prospección del mercado para detectar nuevos clientes.
5.	Presentación y venta de los productos y servicios por medio de técnicas de negociación.
6.	Atención de reclamos.
7.	Realizar el cobro de las facturas, , sea en efectivo, cheque o tarjeta de crédito
8.	Apoyar en la gestión de seguimiento a cartera a crédito
9.	Asesorar, de la mejor manera, sobre inquietudes o requerimientos por parte del cliente
10.	Disponer, a criterio, de plazos de pagos según el cliente
11.	Limpiar y organizar los stands de exhibición de joyas y vitrinas diariamente
12.	Limpiar las joyas y bisutería periódicamente
13.	Registrar el movimiento de inventario en el sistema
14.	Realizar reportes de ventas
<b>GENERALES</b>	
15.	Cumplir con los procedimientos de calidad descritos en el Manual de Calidad del área correspondiente.
16.	Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo y Políticas de la Compañía.
17.	Cumplir con las funciones que le sean asignadas de otras áreas, departamentos o secciones de la empresa y/o grupo.

#### **D. CONDICIONES DEL SITIO DE TRABAJO**

1.	Desarrolla su trabajo en condiciones ambientales de oficina.
2.	Existen condiciones de buena iluminación en los sitios de trabajo.

#### **E. REQUISITOS DEL CARGO**

1.	Educación Formal: Bachiller
2.	Experiencia: 1 - 3 años en cargos similares
3.	Sexo: Masculino – Femenino
4.	Edad mínima: 21 años
5.	Disponibilidad de tiempo completo, inclusive para trabajar fuera de horario en caso de ser necesario.

**F. PERFIL DE COMPETENCIAS**

<b>ORGANIZACIONALES</b>	<b>NIVEL (1-4)</b>
Integridad – Honestidad – Ética	3
Compromiso Organizacional	3
Comunicación Efectiva	3
Trabajo en Equipo	1
Relaciones Interpersonales	4
Identificación y Solución de Problemas	2
Orientación a la Calidad	2

<b>TECNICAS</b>	<b>NIVEL (1-4)</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
Manejo de Utilitarios Word y Excel	1
Manejo y Control de Inventarios y Bodegas	1
Manejo y Técnicas de Archivo	2
Administración y Control Interno	1
Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000	1

## Anexo #4: Descripción de Cargo – Contador



FDH-001

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

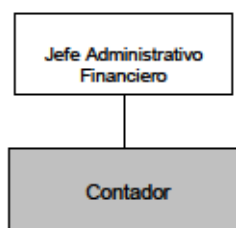
#### DATOS GENERALES

CARGO GENÉRICO:	Contador
CARGO ESPECÍFICO:	Contador
ÁREA:	Administrativa Financiera
DEPARTAMENTO:	N/A
SECCIÓN:	N/A
ELABORADO POR:	F Scavone – Profesionalización de Empresa
APROBADO POR:	Gerente General
FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:	2011-08-15

#### A. RESUMEN DEL CARGO

Responsable de la información financiera de la empresa y la conformidad con las leyes tributarias actuales, de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos, contribuyendo activamente al aseguramiento de la calidad.

#### B. NIVEL DE REPORTE Y SUPERVISIÓN



Ver.: 01 / 2011-08-15

**C. FUNCIONES**

<b>PRINCIPALES</b>	
1.	Validar que los objetivos y estrategias de la organización estén alienados y en desarrollo
2.	Aplicar conocimientos en forma crítica en el análisis e interpretación de estados financieros.
3.	Conducir y participar en reuniones con la gerencia para fundamentar la toma de decisiones.
4.	Asesorar en materia contable, fiscal y financiera
5.	Custodiar adecuadamente toda documentación relacionada con rentas
6.	Diseñar procedimientos acorde a disposiciones fiscales vigentes
7.	Operar sistemas de cómputo y comunicación para el proceso de la información financiera
8.	Revisar las transacciones de compra y venta de mercadería
9.	Revisar que cada factura (tanto de compra, como de venta) se encuentren de conformidad con las leyes fiscales
10.	Emitir y firmar estados de resultados a fin de mes
11.	Presentar información según corresponda a los organismos de control competentes
12.	Declarar mensualmente los valores de IVA y retenciones generados
13.	Generar información o reportes de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia
14.	Elaborar informes periódicos sobre el comportamiento financiero y presupuestario.
<b>GENERALES</b>	
15.	Cumplir con los procedimientos de calidad descritos en el Manual de Calidad del área correspondiente.
16.	Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo y Políticas de la Compañía.
17.	Cumplir con las funciones que le sean asignadas de otras áreas, departamentos o secciones de la empresa y/o grupo.

**D. CONDICIONES DEL SITIO DE TRABAJO**

1.	Desarrolla su trabajo en condiciones ambientales de oficina.
2.	Existen condiciones de buena iluminación en los sitios de trabajo.

**E. REQUISITOS DEL CARGO**

1.	Educación Formal: Bachiller Contable / CPA
2.	Experiencia: 1 - 3 años en cargos similares
3.	Sexo: Masculino – Femenino
4.	Edad mínima: 28 años
5.	Disponibilidad de tiempo completo, inclusive para trabajar fuera de horario en caso de ser necesario.

**F. PERFIL DE COMPETENCIAS**

<b>ORGANIZACIONALES</b>	<b>NIVEL (1-4)</b>
Integridad – Honestidad – Ética	4
Compromiso Organizacional	4
Comunicación Efectiva	3
Trabajo en Equipo	2
Relaciones Interpersonales	2
Identificación y Solución de Problemas	3
Orientación a la Calidad	3

<b>TECNICAS</b>	<b>NIVEL (1-4)</b>
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
Manejo de Utilitarios Word y Excel	3
Manejo y Control de Inventarios y Bodegas	2
Manejo y Técnicas de Archivo	3
Administración y Control Interno	2
Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000	3

## Anexo #5: Descripción de Cargo – Auxiliar Contable



FDH-001

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

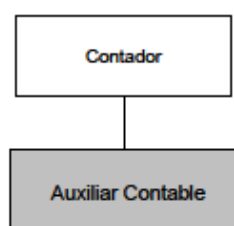
#### DATOS GENERALES

CARGO GENERICO:	Auxiliar Contable
CARGO ESPECIFICO:	Asistente Administrativo
AREA:	Administrativa Financiera
DEPARTAMENTO:	N/A
SECCION:	N/A
ELABORADO POR:	F Scavone – Profesionalización de Empresa
APROBADO POR:	Gerente General
FECHA ULTIMA ACTUALIZACION:	2011-08-15

#### A. RESUMEN DEL CARGO

Responsable de la información financiera de la empresa y la conformidad con las leyes tributarias actuales, de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos, contribuyendo activamente al aseguramiento de la calidad.

#### B. NIVEL DE REPORTE Y SUPERVISIÓN



Ver.: 01 / 2011-08-15



**C. FUNCIONES**

<b>PRINCIPALES</b>	
1.	Elaborar informes de ejecución presupuestaria y reprogramaciones al presupuesto.
2.	Verificar y consolidar los saldos contables
3.	Controlar y verificar que los comprobantes de pago, cuenten con los documentos que los sustenten y sus autorizaciones respectivas.
4.	Mantener un registro contable y financiero de las diferentes transacciones.
5.	Elaborar conciliaciones bancarias.
6.	Controlar y actualizar los activos fijos y calcular su respectiva depreciación.
7.	Verificar que los gastos presentados, originados por compras y servicios cuenten con la respectiva asignación presupuestaria, previa comprobación de la disponibilidad de recursos.
8.	Realizar el ingreso de transacciones de compra y venta de mercadería a matrices contables
9.	Revisar las facturas de compra y venta de mercadería
10.	Ayudar a emitir estados de resultados a fin de mes
11.	Generar información o reportes de acuerdo a lo solicitado por la Gerencia
12.	Ayudar en la elaboración de declaraciones de rentas mensuales y anuales
13.	Elaborar informes de ejecución presupuestaria y reprogramaciones al presupuesto.
14.	Verificar y consolidar los saldos contables
<b>GENERALES</b>	
15.	Cumplir con los procedimientos de calidad descritos en el Manual de Calidad del área correspondiente.
16.	Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo y Políticas de la Compañía.
17.	Cumplir con las funciones que le sean asignadas de otras áreas, departamentos o secciones de la empresa y/o grupo.

**D. CONDICIONES DEL SITIO DE TRABAJO**

1.	Desarrolla su trabajo en condiciones ambientales de oficina.
2.	Existen condiciones de buena iluminación en los sitios de trabajo.



**E. REQUISITOS DEL CARGO**

1.	Educación Formal: Bachiller Contable / CPA en curso
2.	Experiencia: 1 - 3 años en cargos similares
3.	Sexo: Masculino – Femenino
4.	Edad mínima: 21 años
5.	Disponibilidad de tiempo completo, inclusive para trabajar fuera de horario en caso de ser necesario.

**F. PERFIL DE COMPETENCIAS**

ORGANIZACIONALES	NIVEL (1-4)
Integridad – Honestidad – Ética	3
Compromiso Organizacional	3
Comunicación Efectiva	2
Trabajo en Equipo	1
Relaciones Interpersonales	1
Identificación y Solución de Problemas	2
Orientación a la Calidad	2

TÉCNICAS	NIVEL (1-4)
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
Manejo de Utilitarios Word y Excel	2
Manejo y Control de Inventarios y Bodegas	1
Manejo y Técnicas de Archivo	2
Administración y Control Interno	1
Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000	2

## Anexo #6: Descripción de Cargo – Mensajero



FDH-001

### DESCRIPCIÓN DEL CARGO

#### DATOS GENERALES

CARGO GENÉRICO:	Mensajero
CARGO ESPECÍFICO:	Asistente Administrativo
ÁREA:	Administrativa Financiera
DEPARTAMENTO:	N/A
SECCIÓN:	N/A
ELABORADO POR:	F Scavone – Profesionalización de Empresa
APROBADO POR:	Gerente General
FECHA ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN:	2011-08-15

#### A. RESUMEN DEL CARGO

Responsable de la mensajería y recaudación de la compañía, de acuerdo a políticas y procedimientos establecidos, contribuyendo activamente al aseguramiento de la calidad.

#### B. NIVEL DE REPORTE Y SUPERVISIÓN



Ver.: 01 / 2011-08-15

**C. FUNCIONES**

PRINCIPALES	
1.	• Cumplir con la ruta establecida para recaudación
2.	• Entrega de volantes promocionales, cartas, y depósitos en bancos.
3.	• Realizar depósitos en bancos e instituciones bancarias
4.	• Ejecutar con efectividad las diferentes tareas encomendadas
GENERALES	
5.	Cumplir con los procedimientos de calidad descritos en el Manual de Calidad del área correspondiente.
6.	Cumplir con el Reglamento Interno de Trabajo y Políticas de la Compañía.
7.	Cumplir con las funciones que le sean asignadas de otras áreas, departamentos o secciones de la empresa y/o grupo.

**D. CONDICIONES DEL SITIO DE TRABAJO**

1.	Desarrolla su trabajo en condiciones ambientales de oficina.
2.	Existen condiciones de buena iluminación en los sitios de trabajo.

**E. REQUISITOS DEL CARGO**

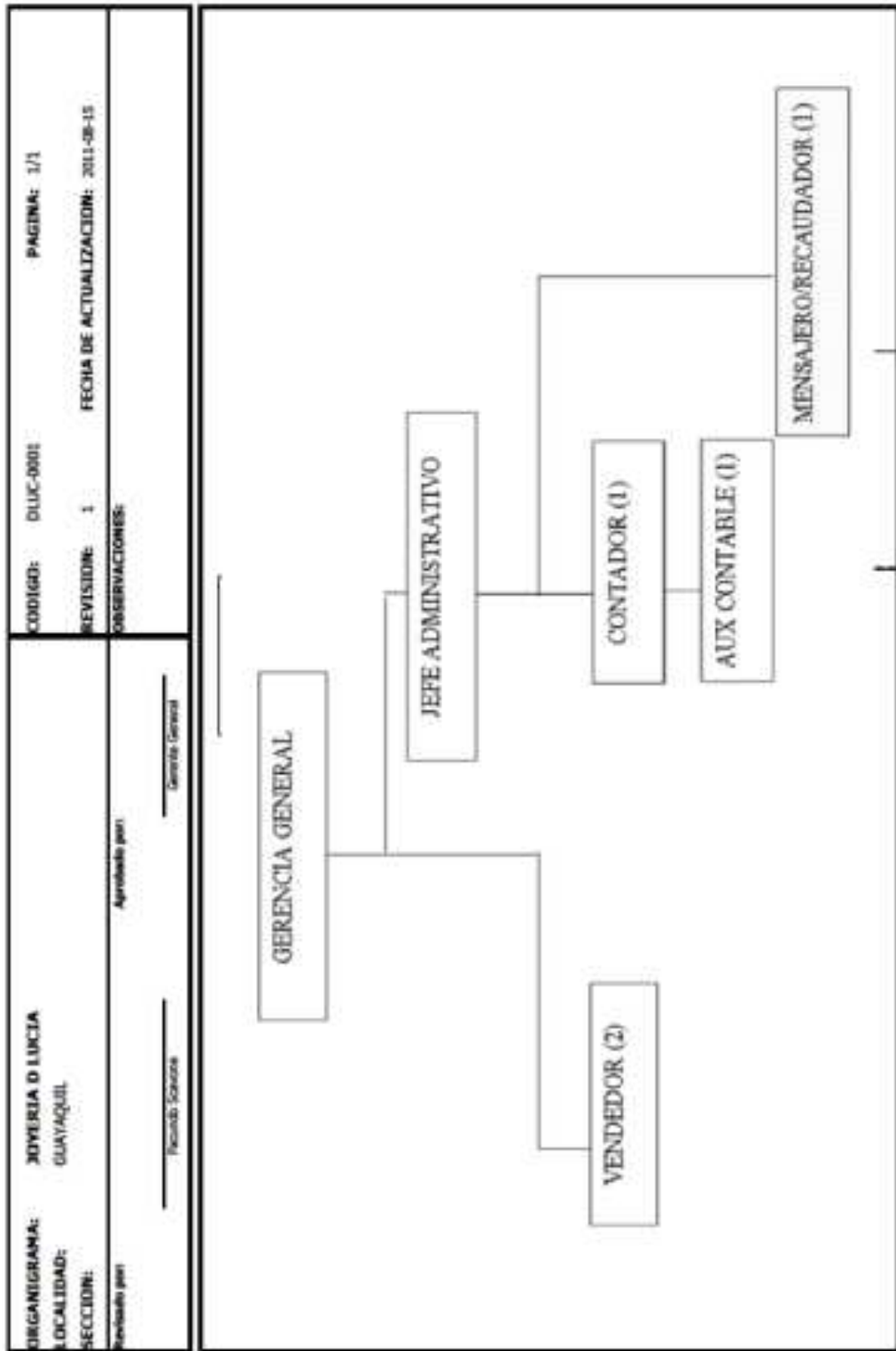
1.	Educación Formal: Bachiller
2.	Experiencia: 1 - 3 años en cargos similares
3.	Sexo: Masculino – Femenino
4.	Edad mínima: 21 años
5.	Disponibilidad de tiempo completo, inclusive para trabajar fuera de horario en caso de ser necesario.

**F. PERFIL DE COMPETENCIAS**

ORGANIZACIONALES	NIVEL (1-4)
Integridad – Honestidad – Ética	3
Compromiso Organizacional	2
Comunicación Efectiva	2
Trabajo en Equipo	1
Relaciones Interpersonales	1
Identificación y Solución de Problemas	1
Orientación a la Calidad	2

TECNICAS	NIVEL (1-4)
<b>CONOCIMIENTOS</b>	
Manejo de Utilitarios Word y Excel	1
Manejo y Control de Inventarios y Bodegas	1
Manejo y Técnicas de Archivo	2
Administración y Control Interno	1
Normas Internacionales de Calidad ISO 9001:2000	1

Anexo #7: Estructura Organizacional Propuesta



Anexo #8: PRO-001 Procedimiento de Llenado de facturas

**JOYERIA D' LUCIA**

<b>PROCEDIMIENTO DE LLENADO DE FACTURAS</b>		<b>CÓDIGO: PRO-001</b>	<b>PAGINA: 1/3</b>
Elaborado por:	Aprobado por:	<b>REVISIÓN: 00</b>	<b>FECHA: 2011-08-15</b>
		<b>Observaciones:</b>	
<p>_____</p> <p><b>Jefe Administrativo</b></p>		<p>_____</p> <p><b>Gerente General</b></p>	

**1.0 FINALIDAD**

Establecer los lineamientos a observarse en la elaboración de facturas de la empresa y su óptima conformidad de acuerdo a las leyes tributarias actuales.

**2.0 CAMPO DE APLICACIÓN**

Este procedimiento es de aplicación general para asegurar la adecuada estructura de una factura de la Joyería D' Lucía. Estos parámetros tienen como propósito el cumplir con las expectativas de calidad y satisfacción de nuestros clientes y autoridades de control.

**3.0 DOCUMENTOS REFERENCIALES**

No aplica

**4.0 DEFINICIONES**

No aplica

**5.0 PROCEDIMIENTO**

Paso 01: Vendedor – Toma del blog de facturas vigentes, el próximo número de documento fiscal en blanco.

Paso 02: Vendedor – Registra en el campo "Sr. (Es)" el nombre completo del cliente a realizar la venta

Paso 03: Vendedor – Registra en el campo "Dirección" la dirección de domicilio completa del cliente a realizar la venta

Paso 04: Vendedor – Registra en el campo "R.U.C. / C. I. #" la identificación del cliente correspondiente del cliente, sea Registro Único de Contribuyente en caso de persona jurídica; o cédula de identidad en caso de persona natural.

Paso 05: Vendedor – Registra en el campo "Cantidad" la cantidad del ítem o código a ser vendido, por separado.

Paso 06: Vendedor – Registra en el campo "Descripción" el detalle del ítem o código a ser vendido, por separado.

Paso 07: Vendedor – Registra en el campo "V. Unitario" el valor por unidad vendida del ítem expuesto.

Paso 08: Vendedor – Registra en el campo "Valor Total" la multiplicación de la celda "Cantidad" por la

Paso 08: Vendedor – Registra en el campo "Valor Total" la multiplicación de la celda "Cantidad" por la celda "V. Unitario" del ítem expuesto.

Paso 09: Vendedor – Registra en el campo "Subtotal" la suma de la columna "Valor Total", todos los ítems expuestos.

Paso 10: Vendedor – Registra en el campo "IVA" el porcentaje de impuesto al valor agregado que indica la ley para artículos de lujo (actualmente el 12%) adicionalmente indica el valor total monetario del impuesto en la celda subsiguiente.

Paso 11: Vendedor – Registra en el campo "Total" la suma de la celda "Subtotal" más la celda "IVA".

Paso 12: Vendedor – Registra en el campo "Son" el detalle en letras del valor total de la factura calculado (celda "Total").

Paso 13: Vendedor – Expone la factura al cliente para su revisión y conformidad.

Paso 14: Cliente – Registra su firma en la factura.

Paso 15: Vendedor – Separa la copia blanca de la verde, y entrega de la siguiente forma: copia blanca para el cliente, copia verde para los archivos de facturación.

#### **6.0 REGISTROS**

No aplica

#### **7.0 ANEXOS**

No aplica

Anexo #9: PR0-002 Procedimiento de Gestión de Cobranzas

**JOYERIA D' LUCIA**

<b>PROCEDIMIENTO DE GESTIÓN DE COBRANZAS</b>		<b>CÓDIGO: PRO-002</b>	<b>PAGINA: 1/1</b>
Elaborado por:	Aprobado por:	<b>REVISIÓN: 00</b>	<b>FECHA: 2011-08-15</b>
		<b>Observaciones:</b>	
<u>Jefe Administrativo</u>	<u>Gerente General</u>		

<p><b>1.0 FINALIDAD</b> Establecer los lineamientos a observarse en la gestión de cobranzas y una óptima recuperación de la cartera.</p> <p><b>2.0 CAMPO DE APLICACIÓN</b> Este procedimiento es de aplicación general para asegurar la adecuada recuperación de la cartera de clientes y que la gestión se efectúe apropiadamente sin afectar la comercialización. Estos parámetros tienen como propósito el cumplir con las expectativas de calidad y satisfacción de nuestros clientes.</p> <p><b>3.0 DOCUMENTOS REFERENCIALES</b> No aplica</p> <p><b>4.0 DEFINICIONES</b> No aplica</p> <p><b>5.0 PROCEDIMIENTO</b></p> <p><b>Paso 01:</b> Jefe Administrativo - Diariamente emite el reporte de Cobranzas, con el cual se analizará la cartera de cada cliente y se planificará la gestión de cobro diaria.</p> <p><b>Paso 02:</b> Jefe Administrativo - Indica al Mensajero las empresas donde debe efectuar las recaudaciones.</p> <p><b>Paso 03:</b> Jefe Administrativo - Recapta los pagos y los comprobantes de retención. Sella, firma y anota la fecha en los soportes del cliente en señal de recepción.</p> <p><b>Paso 04:</b> Jefe Administrativo - Los valores de cobro inmediato son enviados para su depósito. Los cheques posfechados los debe guardar en la caja fuerte hasta el día de su vencimiento.</p> <p><b>6.0 REGISTROS</b> No aplica</p> <p><b>7.0 ANEXOS</b> No aplica</p>
--

## Anexo #10: Herramienta de Gestión de Cobranzas

CLIENTES JOYERIA DE LUCIA - GESTIÓN COBRANZAS DIARIAS						5-Sep-2011		
CLIENTE	TELÉFONO CONTACTO	PERSONA CONTACTO	FECHA CONTACTO	OBSERVACION	FECHA SEGUIMIENTO	STATUS	CHECK	Semáforo
SRA. ANITA DE ALVEAR	2-837-287	Ricardo Alvear	28-10-2008	PAGA HOY	28-Mar		Terminado	
DR. GALO CALERO	2-323-852	Cecilia Calero	28-11-2008	LLAMAR EL MARTES POR LAS 2 PRIMERAS FACTURAS	01-Abr	Atrasado		
SORAYA FLORES	2-657-908	Soraya Flores	24-11-2008	LLAMARÁ A DOÑA LUCIA PARA CONVERSAR SOBRE FORMAS DE PAGO	25-Nov	Pendiente		
PILAR BAQUERIZO	2-897-098	Pilar Baquerizo	10-11-2008	PAGA CON CHEQUE A FECHA LO DEJARÁ EN LA JOYERIA EL 30 DE NOVIEMBRE	06-Sep	Seguimiento		





## Anexo #12: Herramienta de Hoja de Ruta Recaudador

RUTA DE RECAUDACIÓN - SEMANA 33 (ABRIL 15-19)					
<i>Gestión: Lunes 15 de Agosto, 2011</i>					
CLIENTE	MONTO CARTERA	DÍA DE PAGO	DIRECCION	SECTOR	COMENTARIO
ADITEC ECUATORIANA CIA. LTDA.	1.804	LUNES	VIA DAULE	NORTE	0
NEW YORKER S.A.	8.114	LUNES - JUEVES	LOS RIOS Y 9 DE OCTUBRE	NORTE	DE 2 A 3 PM
INDUSTRIA DE ALIMENTOS LA EUROPEA CIA.	12.916	LUNES Y MIERCOLES	V. Galindo y Eloy Alfaro	CENTRO-SUR	*PLAN DE PAGO: A 6 MESES (EN ENVASES NO RETIRADOS), CARTERA ADICIONAL
ACROMAX LABORATORIO QUIMICO	353	LUNES Y VIERNES	VIA DAULE	NORTE	(*FARMACÉUTICO: PRODUCTOS EN CUARENTENA; *FACTURA POR ARTE)
EMBOTELLADORA AZUAYA EASA	16.042	INDIFERENTE	VIA DAULE	NORTE	0
ADHEPLAST C.LTDA.	14.847	INDIFERENTE	VIA DAULE	NORTE	ES FRECUENTE - DEMORA EN PAGAR
GOMERCOMPANY S. A.	1.293	INDIFERENTE	VIA DAULE	NORTE - DAULE	*PLAN DE PAGO: TERMINA DE PAGAR CARTERA VENCIDA EN DIC/08. (FADESA Y LATIENVASES) ENVIAN CHEQUES (NO HAY GESTIÓN)
LICORES DE EXPORTACION S.A.	739	INDIFERENTE	EMBO. AZUAYA	NORTE	ENVIAN CHEQUES POR CORREO A SUS OFICINAS EN GQUIL PARA RETIRO (*FACTURA POR ARTE)
SOLVENTES Y MASILLAS NACIONALES NEIRA	21	INDIFERENTE	VIA DAULE	NORTE	0
REFRESCOS SIN GAS S.A. RE.S.GA.SA	13	INDIFERENTE	VIA DAULE	NORTE - DAULE	CHEQUE ANTICIPADO
<i>Gestión: Martes 16 de Agosto, 2011</i>					
CLIENTE	MONTO CARTERA	DÍA DE PAGO	DIRECCION	SECTOR	COMENTARIO
ADHEPLAST C.LTDA.	30.085	INDIFERENTE	VIA DAULE	NORTE	ES FRECUENTE - DEMORA EN PAGAR
EMBOTELLADORA AZUAYA EASA	16.042	INDIFERENTE	VIA DAULE	NORTE	0
ORIENTAL INDUSTRIA ALIMENTICIA O.I.A. CIA.	8.078	INDIFERENTE	VERNAZA NORTE	NORTE	0
INDUSTRIA CONSERVERA DEL GUAYAS S.A.	2.102	INDIFERENTE	VIA DAULE	NORTE	0
LICORES DE EXPORTACION S.A.	739	INDIFERENTE	EMBO. AZUAYA	NORTE	ENVIAN CHEQUES POR CORREO A SUS OFICINAS EN GQUIL PARA RETIRO (*FACTURA POR ARTE)
SOLVENTES Y MASILLAS NACIONALES NEIRA	21	INDIFERENTE	VIA DAULE	NORTE	0
REFRESCOS SIN GAS S.A. RE.S.GA.SA	13	INDIFERENTE	VIA DAULE	NORTE - DAULE	CHEQUE ANTICIPADO



1h. Se abrirá un expediente de los clientes con más de sesenta (60) días de atraso en el cual se detallará todo el proceso de cobranzas emprendido. Se deberá incluir además las comunicaciones formales de todos los llamados y cualquier tipo de comunicación escrita.

1i. Se cobrará intereses por la cartera vencida por más de 30 días. Si el cliente se negase a cancelar los intereses, el Gerente General es el único autorizado a exonerar el cobro de estos valores.

1j. Se mantendrá informado al Gerente General sobre las gestiones realizadas con el cliente. Incluirá copias de todas las comunicaciones en la carpeta del cliente.

\*Cartera vencida con más de 90 días

1k. Previa autorización de Gerencia General se entregará al departamento Legal la factura del cliente con los soportes de todas las gestiones de recuperación.

Paso 02: Jefe Administrativo - Notificará al Contador a fin de que analice el caso y de ser necesario autorice el registro de una provisión para cuentas de dudoso recaudo.

Paso 03: Gerencia General - Definirá las acciones a tomar respecto al personal responsable en caso de inobservancia de este procedimiento, errores en cálculos en liquidación o pérdida de documentación.

#### **6.0 REGISTROS**

No aplica

#### **7.0 ANEXOS**

No aplica

Anexo #14: PRO-005 Procedimiento de Reclamos

**JOYERIA D' LUCIA**

<b>PROCEDIMIENTO DE RECLAMOS</b>		<b>CÓDIGO: PRO-005</b>	<b>PAGINA: 1/1</b>
Elaborado por:	Aprobado por:	<b>REVISIÓN: 00</b>	<b>FECHA: 2011-08-15</b>
  		<b>Observaciones:</b>  	
<hr/> <b>Jefe Administrativo</b>		<hr/> <b>Gerente General</b>	

<p><b>1.0 FINALIDAD</b> Establecer los lineamientos a observarse en los reclamos generados por los clientes.</p> <p><b>2.0 CAMPO DE APLICACIÓN</b> Este procedimiento es de aplicación general para asegurar la respuesta a los clientes sobre reclamos e inconformidades presentadas en el local. Estos parámetros tienen como propósito el cumplir con las expectativas de calidad y satisfacción de nuestros clientes.</p> <p><b>3.0 DOCUMENTOS REFERENCIALES</b> No aplica</p> <p><b>4.0 DEFINICIONES</b> No aplica</p> <p><b>5.0 PROCEDIMIENTO</b> Paso 01: Vendedor - Recibe el reclamo por parte del cliente/consumidor e informa al Jefe Administrativo y a la Gerencia General las novedades presentadas por los clientes en los productos recibidos.</p> <p>Paso 02: Jefe Administrativo - Realiza el egreso de los producto afectados en el Inventario mediante la transacción EGR – EDP Egreso por Devolución a Proveedor (*referida al reclamo de Compras)</p> <p>Paso 03: Jefe Administrativo - Documenta el reclamo en la Matriz de Reclamos, relacionando a la Orden de Compra del reclamo en mención.</p> <p>Paso 04: Jefe Administrativo - Realiza el seguimiento del caso hasta que el proveedor envíe la Nota de Crédito pertinente.</p> <p>Paso 05: Jefe Administrativo - Da las explicaciones pertinentes al cliente y las soluciones respectivas al problema, además compensarán el inconveniente causado.</p> <p><b>6.0 REGISTROS</b> No aplica</p> <p><b>7.0 ANEXOS</b> No aplica</p>
--



manera:

\*Si el monto es menor a la franquicia, el colaborador asumirá el 30% del monto del robo.

\*Si el monto es mayor a la franquicia, el colaborador asumirá el 30% del monto de la franquicia.

\*En caso de originarse más de tres (3) robos a un comprador durante un mismo año, Gerencia definirá la aplicación de las sanciones respectivas, tales como: Amonestación escrita por falta de responsabilidad en el cumplimiento de sus funciones o descuento del 100% del valor del robo.

Paso 07: Jefe Administrativo - Recibe del comprador la mercadería con la respectiva factura, o liquidación de compras, verificando que se encuentre conforme en cuanto a cantidad y características. Esta verificación también debe efectuarse para las compras de víveres.

Paso 08: Jefe Administrativo - Pone en factura, sello de recibido, fecha y firma como evidencia de recepción conforme.

Paso 09: Comprador - Recibe la factura con sello y evidencia de recepción, o elabora vale definitivo y entrega a Gerencia para su aprobación.

Paso 10: Jefe Administrativo - Recibe del comprador factura, liquidación de compra o vale definitivo según corresponda y revisa.

10.a Si está de acuerdo, firma y entrega al comprador.

10.b Si no está de acuerdo, regresa documentación a comprador para su revisión.

Paso 11: Jefe Administrativo - Recibe del comprador la documentación soporte, verificando lo siguiente:

11.a Que se encuentre debidamente soportada con los respectivos comprobantes de ventas.

11.b Que tengan el visto bueno de Gerencia General.

Paso 12: Jefe Administrativo - Destruye el vale provisional en presencia del Comprador.

Paso 13: Jefe Administrativo - Ingresa al archivo de Control de Caja, y realiza Liquidación de Caja Chica según corresponda

Paso 14: Jefe Administrativo - Elabora carta de autorización de débito por compañía, la adjunta a la reposición de caja y la envía al Contador General para su revisión.

Paso 15: Comprador - Revisa liquidación emitida contra los respectivos documentos de soporte, retenciones del IVA y en la fuente, cálculos aritméticos y carta de débito. Si está de acuerdo firma la reposición y la carta de débito en señal de revisado, caso contrario aclara las inquietudes con la cajera o custodio responsable.





Anexo #16: PRO-007 Procedimiento de Baja de Inventarios

**JOYERIA D' LUCIA**

<b>PROCEDIMIENTO DE BAJA DE INVENTARIOS</b>	<b>CÓDIGO: PRO-007</b>	<b>PAGINA: 1/2</b>
Elaborado por:	Aprobado por:	<b>REVISION: 00</b> <b>FECHA: 2011-08-15</b>
_____	_____	<b>Observaciones:</b>
<b>Jefe Administrativo</b>	<b>Gerente General</b>	

<p><b>1.0 FINALIDAD</b> Establecer los lineamientos a observarse en la baja de Inventarios obsoletos.</p> <p><b>2.0 CAMPO DE APLICACIÓN</b> Este procedimiento es de aplicación general para asegurar la correcta evidencia de bajas de inventarios a realizar. Estos parámetros tienen como propósito el cumplir con las expectativas de calidad y satisfacción de nuestros clientes.</p> <p><b>3.0 DOCUMENTOS REFERENCIALES</b> No aplica</p> <p><b>4.0 DEFINICIONES</b> No aplica</p> <p><b>5.0 PROCEDIMIENTO</b> Paso 01: Vendedor - Identifica los productos que se encuentran en mal estado u obsolescencia.</p> <p>Paso 02: Jefe Administrativo - Verifica el estado de los productos y revisa la viabilidad de reparación o rescate.</p> <p>Paso 03: Jefe Administrativo - Para el caso de joyas en general, informa su status al Tallista, quien sugerirá que hacer con este material.</p> <p>Paso 04: Jefe Administrativo - Coloca los artículos obsoletos o fuera de uso en un sitio predefinido con una identificación indicando que es material para ser eliminado</p> <p>Paso 05: Contador - Revisa el listado, verifica si los productos se encuentran registrados contablemente, incluye costo unitario y total, y prepara el Acta de baja y le asigna numeración.</p> <p>Paso 06: Contador - Informa a Gerencia General a fin de obtener la autorización respectiva, previo al registro y su posterior baja.</p> <p>Paso 07: Contador - Con la aprobación del informe revisa listado valorado y procede a registrar la provisión, en los montos y porcentajes autorizados.</p> <p>Paso 08: Jefe Administrativo - Se hace presente para verificar los artículos a ser dados de baja y su</p>
--

desalojo.

Paso 10: Contador - Recibe el acta de baja y entrega al departamento legal a fin de que sea legalizada en la Notaría (declaración juramentada).

Paso 11: Departamento Legal - Obtiene protocolización de actas en Notaria y las remite al área de contabilidad con copia a la Gerencia General.

Paso 12: Contador - Registra contablemente el acta protocolizada.

Paso 13: Jefe Administrativo - Conjuntamente con el Gerente General definirá las acciones a tomar respecto al personal responsable en caso de inobservancia en la aplicación de este procedimiento.

#### **6.0 REGISTROS**

No aplica

#### **7.0 ANEXOS**

No aplica


Anexo #17: IND-001 Indicador de Cartera Vencida

TESORERÍA – CUENTAS POR COBRAR	INDICADOR	CODIGO: IND-001
	CARTERA VENCIDA	SUSTITUYE A: NUEVO VIGENCIA: 30/06/2011 ACTUALIZACIÓN: 30/06/2011
Página 1 de 2		

**INDICADOR ROTACIÓN DE CARTERA**

- 1. Responsable Principal**  
Jefe Administrativo.
- 2. Objetivo**  
Identificar el nivel de cartera por vencer y cartera vencida (en términos de pago real) durante un período de tiempo determinado.
- 3. Frecuencia de Elaboración**  
El indicador tiene una frecuencia de elaboración semanal.
- 4. Lista de Distribución y propósito**  
Jefe Administrativo Financiero - Gerencia General
- 5. Interpretación de los resultados**  
Este indicador muestra el nivel de cartera por vencer y vencida de manera porcentual. Comparación de frecuencia mensual y semanal. Ayuda a monitorear y mejorar los niveles de cartera vencida y por vencer. Permite identificar semanalmente en qué nivel nos encontramos de acuerdo a las recaudaciones efectuadas y la gestión que se debe efectuar posteriormente.
- 6. Acciones Correctivas**  
Las acciones que se pueden tomar al detectar incrementos en los niveles de cartera vencida son: incrementar la gestión de cobranzas, aumentar la frecuencia de llamadas a los clientes, enviando boletines de recordatorio vía correo electrónico, realizando visitas a las oficinas de los clientes, etc. Se debe analizar por plazos las carteras que se estén cayendo vencidas (de 1-30, de 31-60, de 61-90, más de 90 vencido) para poder determinar que tipo de gestión se debe realizar.
- 7. Unidad de Medida**  
Valor nominal (porcentaje); reporte Análisis de Cartera - Gerencial (término real)
- 8. Origen de los datos:**  
Sistema Simple (Clientes): Análisis de Cartera - Gerencial (término real)
- 9. Cálculo**  
Se debe excluir del reporte Análisis de Cartera - Gerencial (término real) los siguientes: Cartera Legal.
- 10. Valores Objetivos:**  
Alcanzar niveles de cartera vencida por debajo del 14%.
- 11. Frecuencia de cálculo de Objetivos**  
Trimestral.

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Firma / Fecha	Jefe Administrativo / Firma / Fecha	Gerencia General / Firma/ Fecha

TESORERÍA – CUENTAS POR COBRAR	INDICADOR	CODIGO: IND-001
	CARTERA VENCIDA	SUSTITUYE A: NUEVO
		VIGENCIA: 30/06/2011
		ACTUALIZACIÓN: 30/06/2011
		Página 2 de 2

**12. Responsable de establecer Objetivos**

Gerente General

**13. Período Base**

Un año (2010), se calcula mensualmente el reporte Análisis de Cartera - Gerencial (término real).

**14. Frecuencia de cálculo de Período Base**

Mensual y semanal

**15. Responsable de establecer Período Base**

Jefe Administrativo Financiero

**16. Tamaño de la muestra**

Un año

**17. Herramientas**

La herramienta utilizada para graficar el indicador es una hoja de Excel:

**INDICADOR DE CARTERA (Termino de Pago Real)**

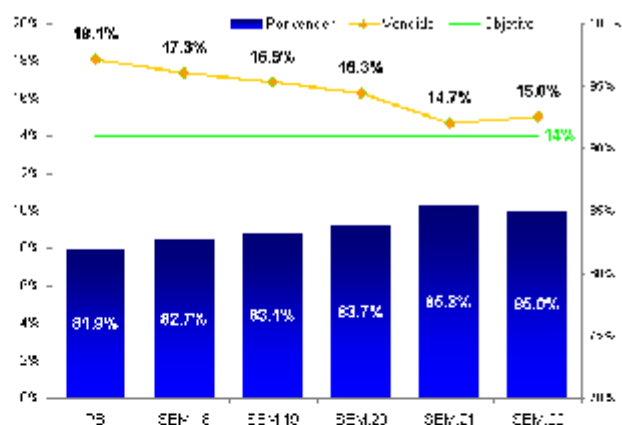
**SEMANA**

Mes | Mayo

EN PORCENTAJES


Mes	Por vencer	Vencido	Objetivo
PB	81.9%	18.1%	14.7%
SEM.10	82.7%	17.3%	14.7%
SEM.15	83.1%	16.9%	14.7%
SEM.20	83.7%	16.3%	14.7%
SEM.21	85.8%	14.2%	14.7%
SEM.22	85.0%	15.0%	14.7%

EN VALORES



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Firma / Fecha	Jefe Administrativo / Firma / Fecha	Gerencia General / Firma / Fecha

Anexo #18: IND-002 Indicador de Rotación de Cartera

TESORERÍA – CUENTAS POR COBRAR	INDICADOR	CODIGO: IND-002
	ROTACION DE CARTERA	SUSTITUYE A: NUEVO
		VIGENCIA: 30/06/2011
		ACTUALIZACIÓN: 30/06/2011
Página 1 de 4		

**INDICADOR ROTACIÓN DE CARTERA**

**1. Responsable Principal**

Jefe Administrativo.

**2. Objetivo**

Identificar los plazos de ventas otorgados y la rotación de cartera que se presenta en un período de tiempo determinado.

**3. Frecuencia de Elaboración**

El indicador tiene una frecuencia de elaboración mensual.

**4. Lista de Distribución y propósito**

Jefe Administrativo- Gerencia General

**5. Interpretación de los resultados**

Este indicador muestra el nivel de rotación de cartera: el plazo (días) en el cual se coloca las ventas y los plazos (días) en los que estoy recuperando la cartera en un análisis semestral (retroactivo)

Cartera (días ventas:) Numero de días en los que se realizan las ventas, días de crédito otorgado - plazo en los cuales se colocan las ventas (monto y plazo facturado en el mes)

Cobranzas (días cobranzas) Numero de días en los que se recauda la cartera - plazo en los cuales se recupera la cartera inicial (monto recaudado en el mes)

El plazo de ventas no debe ser mayor a la rotación de cartera, ya que esto indica que tardamos más días en la recuperación de cartera que los plazos los cuales otorgamos.

**6. Acciones Correctivas**

Las acciones correctivas se deben tomar al momento de detectar rotación de cartera mayor al plazo de venta otorgado ya sea aumentando la gestión de los asistentes en cuentas por cobrar. Se debe informar y consultar a Gerencia Financiera sobre las resoluciones a tales como ajustar los días de crédito otorgados a cada uno de los clientes en particular.

**7. Unidad de Medida**

Valor numérico; Número de días promedio de cartera en ventas (plazo ventas) vs. Número de días promedio de recuperación de cartera (plazo recaudado)

**8. Origen de los datos:**

Sistema Simple (Clientes): Transacciones de CxC


Sistema Simple (Clientes): Análisis de Cartera Gerencial (real)

**9. Cálculo**

El indicador requiere de la siguiente información para su obtención

- Cartera Inicial
- Ventas
- Cobranza del mes

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Firma / Fecha	Jefe Administrativo / Firma / Fecha	Gerencia General / Firma/ Fecha

TESORERÍA – CUENTAS POR COBRAR	INDICADOR	CODIGO: IND-002
	ROTACIÓN DE CARTERA	SUSTITUYE A: NUEVO
		VIGENCIA: 30/06/2011
		ACTUALIZACIÓN: 30/06/2011
		Página 2 de 4

- Cobranza Final
- Días de Plazo

**A. FILTROS.** Los parámetros de este reporte serán:

- Cartera Legal: Sí o No
- Cartera de Relacionadas: Sí o No
- Término de Cobro: Real o Documento (Contractual)
- Actividad del Cliente

**B. CARTERA INICIAL.** Se deben considerar la cartera inicial del mes de la empresa con los parámetros definidos en el punto anterior.

**C. FACTURACION (GENERACIÓN DE CARTERA).** Para esta variable deben ser consideradas las ventas del negocio durante el mes sobre el giro de este, aunque es importante identificar si fue o no seleccionado el parámetro de empresas relacionadas para de igual manera tomarlo para esta variable (ver punto A)

**D. COBRANZA DEL MES.** Se refiere a la cartera dada de baja durante el mes correspondiente a los parámetros seleccionados según se muestra en el punto A.

**E. CARTERA FINAL** Se considera la cartera hacia el cierre de mes según los parámetros seleccionados, esta debe ser igual a la cartera inicial del próximo mes como se muestra en el cuadro ejemplo y está dada por el siguiente cálculo:

$$\text{Cartera Final} = \text{Cartera Inicial} + \text{Facturación (Ventas)} - \text{Cobranza} +/- \text{Ajustes}$$


	JUN	JUL	AGO
Cartera inicial	10,771,916	10,714,221	10,111,617
Incremento (ventas)	1,974,296	4,890,266	4,621,406
Cobranzas	6,944,141	6,427,306	6,220,206
Cartera final	4,801,971	9,177,181	8,512,817

**F. PLAZO DE VENTA.** Para obtener este dato se deben considerar las ventas de los últimos 6 meses (mes en curso y 5 hacia anteriores) y considerar su cálculo de días de plazo a los cuales se realizó la venta, el algoritmo de cálculo se muestra a continuación:

$$\text{Plazo de Venta} = \frac{\sum \text{Producto}(\text{Venta} * \text{Plazo de Venta})}{\sum \text{Venta}}$$

	ENE-07	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Cartera inicial	10,800,010	14,040,012	14,770,280	15,102,771	15,799,700	16,701,616
Incremento (ventas)	6,634,207	1,290,200	5,517,574	1,600,200	5,400,780	1,870,290
Cobranzas	6,104,737	3,076,670	5,220,374	4,290,200	4,700,510	6,544,740
Cartera final	14,329,480	14,775,868	15,482,277	16,789,768	17,731,515	16,727,166
CAR. REAL (Documento)						41.5
CAR. SAJIDA						38.3
PLAZO DE VENTA						5

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Firma / Fecha	Jefe Administrativo / Firma / Fecha	Gerencia General / Firma / Fecha

TESORERÍA – CUENTAS POR COBRAR	INDICADOR	CODIGO: IND-002
	ROTACIÓN DE CARTERA	SUSTITUYE A: NUEVO
		VIGENCIA: 30/06/2011
		ACTUALIZACIÓN: 30/06/2011
		Página 3 de 4

**G. CARTERA DIAS DE VENTA.** Este dato se obtiene de calcular la cantidad de días de venta que representa la cartera inicial como se muestra a continuación:

*Cartera Días de Venta= (Cartera Final del Mes/ Promedio de Facturación (Ventas) de los últimos 6 meses) \* 30*

	ENE-11	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Cartera inicial	14,343,312	14,343,012	14,773,293	15,482,771	15,293,733	16,731,516
nuevo cobros (ventas)	5,524,233	4,061,236	5,918,544	4,011,421	5,423,373	4,004,206
cobranzas	5,184,737	3,896,551	5,225,974	4,295,498	4,501,610	5,344,340
Cartera final	14,343,312	14,773,638	15,462,771	16,730,733	15,731,516	16,711,521
CARTERA (Días de)					6	30.0
COB. SALIDA						20.0
PLAZO DE VENTA						26.0

**H. COBRANZA SALIDA.** Se obtiene para identificar el número de días que representa el valor cobrado durante el mes con respecto a los 6 meses de venta

*Cobranza Salida = (Cobranza del mes / Promedio de Facturación (Ventas) de los últimos 6 meses) \* 30*

	ENE-07	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Cartera inicial	13,803,810	14,343,012	14,773,293	15,482,771	15,293,733	16,731,516
nuevo cobros (ventas)	4,834,233	4,061,236	5,918,544	4,011,421	5,423,373	4,004,206
cobranzas	4,184,737	3,896,551	5,225,974	4,295,498	4,501,610	5,344,340
Cartera final	14,343,312	14,773,638	15,482,771	16,730,733	15,731,516	16,711,521
CARTERA (Días de)						30.0
COB. SALIDA					7	28.3
PLAZO DE VENTA						26.3

Al final de la tablar se obtiene un promedio mensual del último año de la cartera inicial, facturación (ventas), la cobranza y se obtiene por medio de la fórmula descrita en el punto 4 la cartera final.

El plazo de venta también se calcula con relación al último año tomando 12 meses y no 6 como en el punto 5.

El gráfico a obtener según los puntos mencionados es el siguiente en donde se grafican en el eje X los últimos 12 meses del año y en el eje Y la Cartera en Días de Venta (gráfico de línea), Días de Plazo (gráfico de línea) y Cobranza de Salida (gráfico de puntos).

#### 10. Valores Objetivos:

A disposición de: Gerencia General.

#### 11. Frecuencia de cálculo de Objetivos


Anual

ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Firma / Fecha	Jefe Administrativo / Firma / Fecha	Gerencia General / Firma/ Fecha





Anexo #19: IND-003 Indicador Gastos Generales

ADMINISTRACIÓN	INDICADOR	CODIGO: IND-003
	GASTOS GENERALES	SUSTITUYE A: NUEVO
		VIGENCIA: 30/06/2011
		ACTUALIZACIÓN: 30/06/2011
Página 1 de 2		

**INDICADOR ROTACIÓN DE CARTERA**

1. **Responsable Principal**  
Jefe Administrativo.
2. **Objetivo**  
Identificar el nivel de gastos generales durante un período de tiempo determinado.
3. **Frecuencia de Elaboración**  
El indicador tiene una frecuencia de elaboración mensual.
4. **Lista de Distribución y propósito**  
Jefe Administrativo Financiero - Gerencia General
5. **Interpretación de los resultados**  
Este indicador muestra el nivel de Gastos Generales en los rubros: Suministros e Oficina y Suministros de Limpieza. Permite identificar mensualmente en qué nivel de gastos nos encontramos y la gestión que se debe efectuar posteriormente.
6. **Acciones Correctivas**  
Las acciones que se pueden tomar al detectar incrementos en los niveles de gastos son la revisión de frecuencia de compra del insumo y su diferencia de costos con la anterior compra.
7. **Unidad de Medida**  
Unidades Equivalentes
8. **Origen de los datos:**  
Sistema Simple (Clientes): Gastos
9. **Cálculo**  
Unidades Equivalentes
10. **Valores Objetivos:**  
N/A
11. **Frecuencia de cálculo de Objetivos**  
Semestral.
12. **Responsable de establecer Objetivos**  
Gerente General
13. **Período Base**  
Un año (2010), se calcula mensualmente el reporte de Gastos
14. **Frecuencia de cálculo de Período Base**  
Mensual

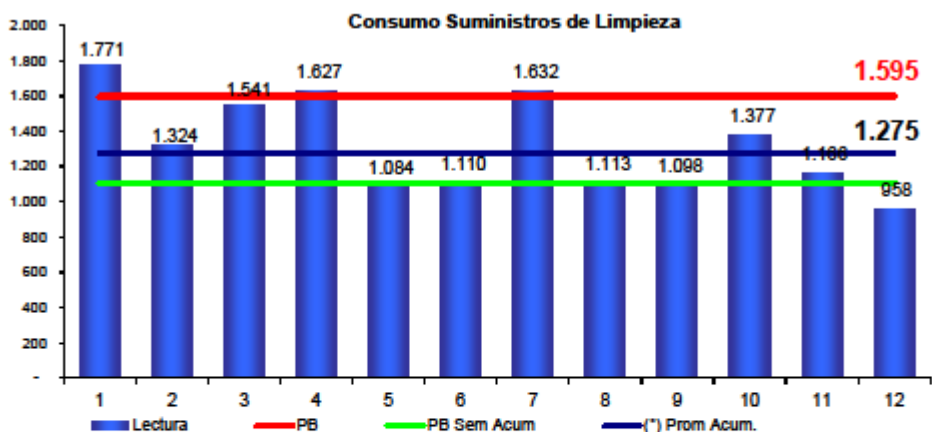
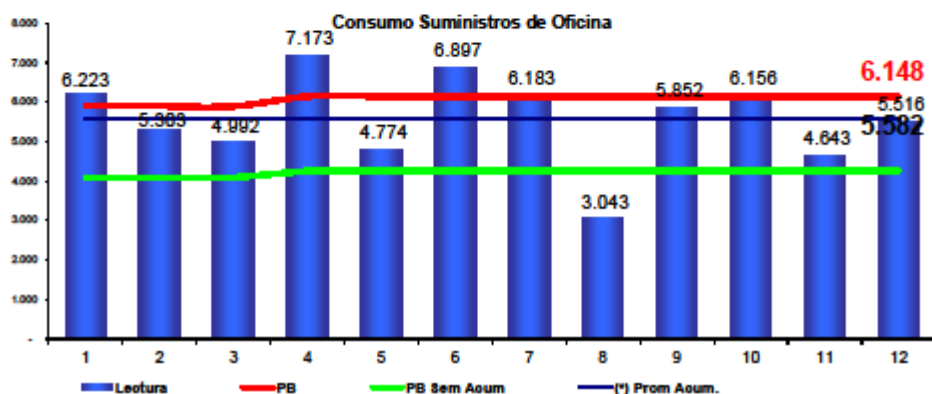
ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZO
Firma / Fecha	Jefe Administrativo / Firma / Fecha	Gerencia General / Firma/ Fecha

ADMINISTRACIÓN	INDICADOR	CODIGO: IND-003
	GASTOS GENERALES	SUSTITUYE A: NUEVO
		VIGENCIA: 30/06/2011
		ACTUALIZACIÓN: 30/06/2011
		Página 2 de 2

**15. Responsable de establecer Período Base**  
Jefe Administrativo Financiero

**16. Tamaño de la muestra**  
Un año

**17. Herramientas**  
La herramienta utilizada para graficar el indicador es una hoja de Excel:



ELABORÓ	REVISÓ	AUTORIZÓ
Firma / Fecha	Jefe Administrativo / Firma / Fecha	Gerencia General / Firma / Fecha

Anexo #20: POL-001 Política de Ropa y Uniforme

<b>JOYERÍA D LUCÍA</b>		<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>ROPA Y UNIFORME</b>		<b>CODIGO: POL-001</b>	<b>PAGINA: 1/1</b>
Revisado por:	Aprobado por:	<b>REVISION: 01</b>	<b>FECHA: 2011-08-15</b>
		<b>Observaciones:</b>	
_____	_____		
Jefe Adm./Financiero	Gerente General		

<p><b>1.0 FINALIDAD</b> Establecer políticas para realizar una correcta imagen de los colaboradores de la empresa.</p> <p><b>2.0 ALCANCE</b> Aplica a todos los colaboradores que laboran en la Joyería D' Lucía.</p> <p><b>3.0 POLITICA</b></p> <p>3.1 La imagen del personal debe ser prolija y elegante. El <b>código de vestimenta es semi-formal</b>, en el caso de hombres: camisa y pantalón; en el caso de mujeres: la utilización del "uniforme entregado por la compañía.</p> <p>(*) La empresa deberá adquirir uniformes para las colaboradoras del género femenino para su uso diario. La compañía hará entrega del uniforme por primera vez, en caso de pérdida, o mal uso del mismo, deberá ser adquirido directamente por el colaborador.</p> <p><b>4.0 REGISTROS</b> N/A.</p> <p><b>5.0 ANEXOS</b> N/A</p>
--

Anexo #21: POL-002 Política de Higiene y Presentación

<b>JOYERÍA D LUCÍA</b>		<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>HIGIENE Y PRESENTACION</b>		<b>CODIGO: POL-002</b>	<b>PAGINA: 1/1</b>
Revisado por:	Aprobado por:	<b>REVISION: 01</b>	<b>FECHA: 2011-08-15</b>
		<b>Observaciones:</b>	
_____	_____		
Jefe Adm./Financiero	Gerente General		

<p><b>1.0 FINALIDAD</b> Establecer políticas para realizar una correcta imagen de los colaboradores de la empresa.</p> <p><b>2.0 ALCANCE</b> Aplica a todos los colaboradores que laboran en la Joyería D' Lucía.</p> <p><b>3.0 POLITICA</b></p> <p>3.1 El cuidado del personal y su apariencia debe prolija. Los colaboradores deberán presentarse a trabajar debidamente afeitados y peinados.</p> <p>3.2 En caso de las mujeres, no deben excederse en el maquillaje de su cara. La presentación de las manos en el personal de ventas es clave, siempre deberán estar limpias, desinfectadas, y de agradable presentación.</p> <p><b>4.0 REGISTROS</b> N/A.</p> <p><b>5.0 ANEXOS</b> N/A</p>
--

Anexo #22: POL-003 Política de Limpieza del Local

<b>JOYERÍA D LUCÍA</b>		<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>LIMPIEZA DEL LOCAL</b>		<b>CODIGO: POL-003</b>	<b>PAGINA: 1/1</b>
Revisado por:	Aprobado por:	<b>REVISION: 01</b>	<b>FECHA: 2011-08-15</b>
		<b>Observaciones:</b>	
_____	_____		
Jefe Adm./Financiero	Gerente General		

<p><b>1.0 FINALIDAD</b> Establecer políticas para realizar una correcta imagen del local en su infraestructura.</p> <p><b>2.0 ALCANCE</b> Aplica a todos los colaboradores que laboran en la Joyería D' Lucía.</p> <p><b>3.0 POLITICA</b> Las perchas de presentación y vidrieras deberán ser limpiadas con limpiavidrios diariamente. Se deberá pasar la escoba dos veces al día, en la mañana y a mediados de la tarde</p> <p><b>4.0 REGISTROS</b> N/A.</p> <p><b>5.0 ANEXOS</b> N/A</p>
--

<b>JOYERÍA D LUCÍA</b>		<b>ADMINISTRACIÓN</b>	
<b>LIMPIEZA DE JOYAS</b>		<b>CODIGO: POL-004</b>	<b>PAGINA: 1/1</b>
Revisado por:	Aprobado por:	<b>REVISION: 01</b>	<b>FECHA: 2011-08-15</b>
Observaciones:			
_____ Jefe Adm./Financiero	_____ Gerente General		

<p><b>1.0 FINALIDAD</b> Establecer políticas para realizar una correcta imagen de la mercadería del local y su exposición.</p> <p><b>2.0 ALCANCE</b> Aplica a todos los colaboradores que laboran en la Joyería D' Lucía.</p> <p><b>3.0 POLITICA</b> Las joyas deberán limpiarse con líquido limpia-joyas y un trapo de algodón especial cada quince días.</p> <p><b>4.0 REGISTROS</b> N/A.</p> <p><b>5.0 ANEXOS</b> N/A</p>
--

Anexo #24: POL-005 Política de Puntualidad

**JOYERÍA D LUCÍA****ADMINISTRACIÓN**

<b>PUNTUALIDAD</b>		<b>CODIGO: POL-005</b>	<b>PAGINA: 1/1</b>
Revisado por:	Aprobado por:	<b>REVISION: 01</b>	<b>FECHA: 2011-08-15</b>
		<b>Observaciones:</b>	
<hr/> Jefe Adm./Financiero	<hr/> Gerente General		

**1.0 FINALIDAD**

Establecer políticas para realizar una correcta imagen de la mercadería del local y su exposición.

**2.0 ALCANCE**

Aplica a todos los colaboradores que laboran en la Joyería D' Lucía.

**3.0 POLITICA**

La hora de entrada y salida se da de la siguiente forma:

Lunes a Jueves: de 10am a 10pm

Viernes a Sabado: de 10am a 11pm

\*Feriados, de acuerdo a disposiciones del Centro Comercial

Los turnos de rotación se estructurarán mensualmente, los cambios a dicha planificación deberán darse con mínimo 48 horas de anticipación.

Todos los casos de atrasos deberán ser justificados oportunamente con el jefe directo.

**4.0 REGISTROS**

N/A.

**5.0 ANEXOS**

N/A



<b>COMISIONES POR VENTAS</b>		<b>CODIGO: POL-006</b>	<b>PAGINA: 1/2</b>
Revisado por:	Aprobado por:	<b>REVISION: 01</b>	<b>FECHA: 2011-08-15</b>
		<b>Observaciones:</b>	
_____ Jefe Adm./Financiero	_____ Gerente General		

**1.0 FINALIDAD**

Establecer políticas para realizar una correcta liquidación de comisiones por ventas realizadas.

**2.0 ALCANCE**

Aplica a todos los colaboradores que perciben comisiones en base a facturas emitidas: Vendedores, Supervisores, Jefe Administrativo y Gerencia.

**3.0 POLITICA**

- 3.1 La empresa liquidará mensualmente las comisiones por facturas totalmente canceladas entre el día 16 del mes anterior al pago hasta 15 del mes del pago, a los siguientes colaboradores: Representante de Ventas, Jefe Administrativo, Gerencia General. Esta fecha será cambiada solo con autorización de la Gerencia General y por un motivo justificado.
- 3.2 La empresa liquidará mensualmente las comisiones por facturas totalmente canceladas de acuerdo a la siguiente tabla:

\$ 3,000 de \$ 3,499	\$ 50.00
\$ 3,500 a \$ 6,999	\$ 100.00
\$ 7,000 a \$ 10,499	\$ 150.00
\$ 10,500 a \$ 13,999	\$ 250.00
\$ 14,000 a \$ 17,500	\$ 300.00
\$ 17,500 o más	\$ 350.00

- 3.3 Se calculará incentivos o castigos si el cobro de la factura se realiza:

Al contado o antes del vencimiento	Incentivo del 33% más de lo establecido en numeral 3.2
Entre 1 y 20 días con relación al vencimiento	Lo establecido según en numeral 3.2
Entre 21 y 35 días con relación al vencimiento	Castigo del 33% menos de lo establecido en numeral 3.2
Entre 36 y 60 días con relación al vencimiento	Castigo del 60% menos de lo establecido en numeral 3.2
Después de 60 días con relación al vencimiento	No ganan comisiones

- 3.4 Se considera factura totalmente cancelada, una vez que la empresa ha recibido:  
Valor de la factura en efectivo o cheque, menos el valor de la retención. Si el valor de la factura se cancela en partes, se considerará como fecha de cancelación de la factura, la fecha del último pago en efectivo, cheque, Nota de crédito o ajustes.
- 3.5 La base para el cálculo de comisiones será el valor de la factura antes de impuesto.
- 3.6 El pago de comisiones a los colaboradores detallados en el numeral 3.1 se realizará dentro del rol de fin de mes y se considerará como ingreso aportable.
- 3.7 No se cancelará comisiones por:
- Ventas de artículos/productos
  - Servicios de la oficina
  - Ventas a clientes relacionados

➤ Otros casos especiales definidos por la Gerencia General.

- 3.8 Se incluirán para cálculo de comisiones las notas de crédito por devolución y cambio de precio, las mismas que generaran una comisión negativa que se rebajará del valor a cancelar al vendedor correspondiente.
- 3.9 Los valores que se paguen al Gerente General por concepto de sueldo + comisiones no excederán los \$4,000 mensuales.
- 3.10 Todos los cambios realizados en las tablas detalladas en el numeral 3.2 y/o en el proceso de liquidación de comisiones deberán ser informados al Jefe Administrativo para que se realice los ajustes en el sistema.

**4.0 REGISTROS**  
N/A.

**5.0 ANEXOS**  
N/A

## Anexo #26: Directorio de Joyerías

Joyería	Dirección	Teléfono	Fax	Ciudad
Alphatrading Cia. Ltda.	Antonio Borrero 10-91 Mariscal Lamar	(593-7)820902	(593-7)841533	Cuenca
Aqua Diseños Aqd Cia. Ltda	Francisco Robles 653 Av. Amazonas	(593-2)550969	(593-2)550969	Quito
Bauer & Co. S.A.	12 De Octubre 1820 Luis Cordero	(593-2)2559207	(593-2)2559208	Quito
Cadro S.A.	Velez 000821 Seis De Marzo	(593-4)522255		Guayaquil
Cadromell S.A.	Velez 000821 E/L De Garaicoa Y 6 De Marzo	(593-4)0452255	(593-4)2511922	Guayaquil
Centro De Precision Cezi C Ltda	P Carbo Y 000927 Sucre	(593-4)324882	(593-4)323640	Guayaquil
Citinvest S.A.	Av.Contituc.Km.2 Y Av.J.T.Marengo	(593-4)691860	(593-4)691860	Guayaquil
Compañía Artejoy Cia. Ltda.	Unidad Nacional 4-72 Cuba	(593-7)883912	(593-7)883912	Cuenca
Demalsa S.A.	Km. 7.5 Via Daule	(593-4)250729		Guayaquil
Ecuavizzon S.A.	Av. Las Monjas 000129 Av. Victor Emilio Estrada	(593-4)886716	(593-4)381172	Guayaquil
El Palacio Del Goldfilled Cia. Ltda.	Veintimilla E3-35 Y 9 De Octubre	(593-2)221311		Quito
Exclusividades M. Cevallos C Ltda	Av El Periodista Juan Bautista Arzube	(593-4)204183	(593-4)201771	Guayaquil
Fantasias Del Cotillon Cia. Ltda.	Garcia Moreno 1512 Y Eloy Alfaro	(593-4)970686		Guayaquil
Figo S.A.	Calle Quinta 000105 Av. Tercera	(593-4)382923	(593-4)382080	Guayaquil
Gonzalez Moscoso C Ltda	Nn.Uu. 77 Entre Los Shyrys Y Rep. Salvador	(593-2)2451524	(593-2)2438290	Quito
Goodart Cia. Ltda.	Panamericana Sur Km. 7 1/2	(593-7)860031	(593-7)838035	Cuenca
Importadora, Exportadora Y Comercializadora Saint Joseph Cia. Ltda.	Armenillas 2-114 Calle Vieja	(593-7)862428	(593-7)806585	Cuenca
Jeritsa Sociedad Anonima	Amazonas 000234 Y Republica	(593-2)2980194		Quito
Joyas Astudillo & Delgado Cia. Ltda.	Del Retorno 5-50 Av. Gil Ramirez Davalos	(593-7)805908	(593-7)805908	Cuenca

Joyas Baron Cia Ltda	Culebrillas S/N El Altar	(593-7)807366	(593-7)860956	Cuenca
Joyas Fantasivel Velecela Cia. Ltda.	Nicanor Aguilar 3-71 Roberto Crespo	(593-7)814036	(593-7)815279	Cuenca
Joyas Nacionales Joyna S.A.	Boyaca 001401	(593-4)518842		Guayaquil
Joyeria Cevallos -J.C- S.A.	Av. Amazonas 001013 Y Wilson	(593-2)2560750	(593-2)250939	Quito
Joyeria Cuenca C Ltda	Sucre 0511 Martinez	(593-3)821056		
Joyeria Emperador Cia Ltda	Velez 000216 Chile	(593-4)530435		Guayaquil
Joyeria Fina Turismo Y Artesanias Selectas Jofituris Cia.Ltda.	Pedro Gualolmedo Y Morales	(593-5)633994	(593-5)633945	
Joyeria Guillermo Vazquez Sa	Gran Colombia 7-97 Luis Cordero	(593-7)831583	(593-7)831478	Cuenca
Joyeria Torresback Compañia Limitada	Antonio Vega Muñoz 15-15 Coronel Talbot	(593-7)823377	(593-7)823377	Cuenca
Joyeria Valancia Joyval Sa	Aguirre 000515 Escobedo	(593-4)320830		Guayaquil
Joyerias Luxe Sa	Cdla Kennedy Centro Comercial Las Vitrinas 000600 Entre La Xcalle H Y G	(593-4)392245		Guayaquil
Joyklor Artesania Y Comercio Sa	Av. Patria 625260 Av. Amazonas	(593-2)501060	(593-2)501060	Quito
Korchak Montenegro Cia. Ltda.	Paseo Rio Machangara 000777 V.E. Estrada 000123	(593-7)861761		Cuenca
Liumbe S.A.	Datiles	(593-4)884388		Guayaquil
Lucio & Montero Tejedora De Cadenas Cia. Ltda.	Armenillas 2-114 Calle Vieja	(593-7)862428	(593-7)806585	Cuenca
Maclap S.A.	Av. Francisco Boloña 000109	(593-4)284688	(593-4)285673	Guayaquil
Manucrisa Manufacturas S.A.	Cornelio Vintimilla 13-14 Octavio Chacon	(593-7)807366	(593-7)860956	Cuenca
Manufacturas De Metales Preciosos Cia. Ltda. Mademp	Nuñez De Bonilla 4-69 Las Pencas	(593-7)861139	(593-7)821269	Cuenca

Merchan C Ltda	Arizaga 814 10 Agosto Y Napoleon Mera	(593-7)933678	(593-7)933592	Cuenca
Mora & Kochman Cia. Ltda.	Del Batan 8-133 Santa Cruz	(593-7)880531	(593-7)888246	Cuenca
Novagems S.A.		(593-4)2850614	(593-4)2207301	Guayaquil
Oro Ecuatoriano Cia Ltda	Pichincha 000402	(593-4)524349		Guayaquil
Oro Gem S.A.	A. El Periodista 0000000 Dr.Juan Bautista Arzube	(593-4)391089		Guayaquil
Oro Y Diamantes Flores & Chalco Cia. Ltda.	Av. De Las Americas 36-179 Cornelio Crespo	(593-7)888496	(593-7)888496	Cuenca
Ovide S.A.	Av. Francisco De Orellana	(593-4)250729	(593-4)250212	Guayaquil
Plateria Narvaez Cia. Ltda.	Av. Octavio Chacon 4- 104 Av. Del Toril	(593-7)800751	(593-7)806619	Cuenca
Politimos Manufacturas S.A.	Cornelio Vintimilla 13- 14 Octavio Chacon	(593-7)807366	(593-7)860956	Cuenca
Prestige Ecuatoriana S.A.	Fosh E7-81 Diego De Almagro	(593-2)2541047	(593-2)2509983	Quito
Talleres Guayasamin SA	Jose Bosmediano 543 Y Jose Carbo	(593-2)2446455	(593-2)2446277	Quito
Tallermon Cia. Ltda.	Armenillas 2-114 Calle Vieja	(593-7)862428	(593-7)806585	Cuenca
Terranova C Ltda.	Av. Al Parque Alonso De Torres	(593-2)2437255	(593-2)2467394	Quito
Gorffin	C.C San Marino	(593-4)2083307		Guayaquil

## Anexo #27: Centros Comerciales Guayaquil

Al igual que Quito, Guayaquil ha sido pionera en la construcción de centros comerciales, su característica de Puerto, ha hecho que esta ciudad se encuentre a la vanguardia de la moda convirtiéndose en toda una metrópoli. Sus centros comerciales son modernos y cuentan con excelentes locales y servicios, los consumidores de Guayaquil se encuentran acostumbrados a tener la presencia de marcas internacionales al igual que franquicias.

### **San Marino Shopping**

Dirección Avenida Francisco de Orellana y

Carlos Luis Plaza

Teléfono: (593-4) 228 9347

Número de Locales 160

Bancos Si

Supermercados Si

Cines Si

Comidas Si

Servicios

Parqueadero Si

San Marino Shopping es el centro comercial más nuevo del Ecuador, inaugurado en julio de 2003. Su arquitectura evoca los principales lugares de Guayaquil, como el Malecón y Las Peñas, entre otros sitios representativos de la ciudad. San Marino está compuesto de 5 niveles, los 2 inferiores son de parqueaderos, los 3 siguientes pisos son comerciales. Cuenta con más de 28.500 metros cuadrados de áreas comerciales, patio de comidas para 800 personas. En San Marino están ubicados los principales almacenes del Ecuador, además de las más prestigiosas marcas internacionales.

### **Almacenes más representativos San Marino Shopping**

#### **Almacenes Servicios Origen**

Boots & Bags Accesorios en cuero Colombia

Produbanco Banco Ecuador

Banco de Guayaquil Banco Ecuador

Banco Bolivariano Banco Ecuador

Pizza Hut Comida Rápida Multinacional

Taco Bell Comida Rápida Multinacional

KFC Comida Rápida Multinacional

El Griego Delicatessen

El Español Delicatessen

Tower Records Discos y libros Multinacional

Fybeca Farmacia Ecuador

Baskin Robbins Heladería Multinacional

Cinnabon Pastelería Multinacional

Las Fragancias Perfumería Ecuador

T.G.I Fridays Restaurante Multinacional

Marathon Ropa Deportiva Ecuador  
Lacoste Ropa Informal Multinacional  
Pinto Ropa Informal Ecuador  
Pasa Ropa Informal Ecuador  
Azúcar Ropa Informal Colombia  
Lee Ropa Informal Colombia  
Hugo Boss Ropa Informal  
Pycca Tienda por departamento Ecuador  
Eta Fashion Tienda por departamento Ecuador  
De Prati Tienda por departamento Ecuador  
Payless Shoes Zapatos Multinacional  
Bosi Zapatos  
Fuente: Trabajo de Campo

### **Policentro**

Dirección Avenida del periodista y Juan Bautista

Teléfono: (593-4) 228 7250

Número de Locales 150

Bancos Si

Supermercados Si

Cines Si

Comidas Si

Servicios

Parqueadero Si

Policentro es un centro comercial antiguo, sin embargo es constantemente remodelado permitiendo que se vea moderno y continué siendo uno de los favoritos de los Guayaquileños. De otro lado Policentro cuenta con 4 de las anclas más importantes del mercado como Pycca, Supermaxi, De Pratti y Casa Tosi, lo que le garantiza una afluencia de público.

### **Almacenes más representativos del Centro Comercial Policentro.**

#### **Almacenes Servicios Origen**

Camisería Inglesa

Pycca Almacén de artículos para el hogar Ecuador

Juan Eljuri Almacén de electrodomésticos, licores, relojes, etc Ecuador

Banco de Guayaquil Banco Ecuador

Banco del Pichincha Banco Ecuador

Burguer King Comidas Rápidas

El Juguetón Juguetes Ecuador

Las Fragancias Perfumería Ecuador

Marathon Ropa Deportiva Ecuador

Lee Ropa informal Colombia

Pinto Ropa Informal Ecuador

Tommy Hilfiger Ropa Informal

Nestlé Servicio al Cliente Multinacional

Supermaxi Supermercado Ecuador

Hallmark Tienda de Regalos Multinacional  
Secretos para el Baño Tienda especializada en artículos  
para el baño  
Ecuador  
Almacenes De Pratti Tienda por departamento Ecuador  
Casa Tosi Tienda por departamento Ecuador  
Payless Shoes Zapatos Multinacional  
Fuente: Trabajo de Campo

### **Malecón 2000**

Dirección Malecón, calle Villamil por el sur hasta la Avenida 10 de Agosto  
por el norte.

Teléfono: (593-4) 256 4252

Número de Locales 238

Bancos Si

Supermercados No

Cines No

Comidas Si

Servicios

Parqueadero Si

El centro comercial Malecón 2000 es uno de los más visitados por los turistas debido a su ubicación en el Malecón. Se encuentra ubicado debajo del Malecón con vista al río Guayas, lo que le da un ambiente muy agradable. Si bien es cierto no cuenta con almacenes reconocidos, si cuenta con muy buena variedad de productos enfocados básicamente a los turistas. Es un lugar fresco y moderno que permite caminar por todo el Malecón y adquirir productos a buenos precios, de igual forma los restaurantes ubicados a lo largo del Malecón son otra excelente opción, debido a la gran variedad de restaurantes, desde las más reconocidas cadenas internacionales hasta la comida típica de Ecuador.

### **Almacenes más representativos del Centro Comercial Malecón 2000**

#### **Almacenes Servicios Origen**

Banco de Guayaquil Banco Ecuador

DHL Mensajería Multinacional

Servientrega Mensajería Colombia

Lee Ropa Informal Colombia

Western Union Transferencia de dinero Multinacional

### **Albanborja**

Dirección Carlos Julio Arosamena Kilómetro 2.7

Teléfono: Teléfono: (593-4) 204 113/ 204 418

Número de Locales 130

Bancos Si

Supermercados Si

Cines No



Comidas Si

Servicios

Parqueadero Si

Al igual que Policentro, el centro comercial Alban Borja es antiguo, y aunque su remodelación no ha sido tan moderna, tiene dos características que hacen una buena afluencia de público, la primera es una amplia zona de juegos y la segunda que cuenta con dos anclas muy importantes Supermaxi y Makrohogar.

### **Almacenes más representativos del Centro Comercial Alban Borja**

#### **Almacenes Servicios Origen**

Banco Internacional Banco Ecuador

Banco del Pacífico Banco Ecuador

Banco del Pichincha Banco Ecuador

Fybeca Farmacia Ecuador

Cafetería Casa Tosi Restaurante Ecuador

Supermaxi Supermercado Ecuador

Makro Hogar Tienda por departamento Ecuador

Western Union Transferencia de dinero Multinacional

Fuente: Trabajo de Campo

### **Mall del Sol**

Dirección Avenida constitución y Juan Tanca Morengo

Teléfono: (593-4) 269 0100

Número de Locales 230

Bancos Si

Supermercados Si

Cines Si

Comidas Si

Servicios

Parqueadero Si

N.A.

El Mall del Sol es el centro comercial más grande de Ecuador, y su afluencia de público mensual sobrepasa el millón de habitantes, su ancla más importante es Megamaxi único hipermercado del país.

Su arquitectura está basada en los centros comerciales de Norte América

### **Almacenes más representativos del Mall del Sol**

#### **Almacenes Servicios Origen**

Boots & Bags Accesorios en cuero Colombia

Banco del Pichincha Banco Ecuador

Banco del Pacífico Banco Ecuador

Produbanco Banco Ecuador

Banco de Guayaquil Banco Ecuador

Pizza Hut Comida Rápida Multinacional

### **Almacenes Servicios Origen**

Taco Bell Comida Rápida Multinacional  
Burguer King Comida Rápida Multinacional  
KFC Comida Rápida Multinacional  
El Español Delicatessen  
Farmamás Farmacia Ecuador  
Fybeca Farmacia Ecuador  
Baskin Robbins Heladería Multinacional  
Megamaxi Hipermercado Ecuador  
Juguetón Juguetería Ecuador  
Entre Papeles Papelería Ecuador  
Cinnabon Pastelería Multinacional  
Las Fragancias Perfumería Ecuador  
La Mina Platería Ecuador  
Tommy Roma´s Restaurante Multinacional  
Maratón Ropa Deportiva Ecuador  
Pinto Ropa Informal Ecuador  
Náutica Ropa Informal Multinacional  
Azúcar Ropa Informal Colombia  
Lee Ropa Informal Colombia  
Tommy Hilfiger Ropa Informal Multinacional  
SuKasa Tienda por departamento Ecuador  
Eta Fashion Tienda por departamento Ecuador  
Payless Shoes Zapatos Multinacional

### **Río Centro Los Ceibos y Entre Ríos (Los Ceibos)**

Dirección Km. 6 vía la Costa  
Teléfono: (593-4) 285 2812  
Número de Locales 151  
Bancos Si  
Supermercados Si  
Cines Si  
Comidas Si  
Servicios  
Parqueadero Si

### **(Entre Ríos)**

Dirección Km. 1.5 vía Samborondón  
Teléfono: (593-4) 253 4503  
Número de Locales 70  
Bancos Si  
Supermercados Si  
Cines Si  
Comidas Si  
Servicios

## Parqueadero Si

Los centros comerciales Río Centros, son los primeros en manejar el concepto de cadena de centros comerciales en Ecuador, ubicados en dos extremos de la ciudad en medio de zonas de un alto nivel adquisitivo. El primero de estos centros comerciales, fue Entre Ríos, el cual mantiene un concepto de tiendas exclusivas para gente exclusiva y su área de influencia es directamente las personas que viven en Samborondón, el cual es un corregimiento de Guayaquil, que le presta sus servicios como dormitorio. El centro de Los Ceibos, el cual por ser más nuevo y por su ubicación de mejor acceso a la totalidad de la población de Guayaquil, posee una mayor afluencia de personas, pero una menor relación de ventas en comparación con el de Entre Ríos también conocido como el de Samborondón.

## **Almacenes más representativos de los CC Río Centros**

### **Almacenes Servicios Origen**

Banco del Pichincha Banco Ecuador  
Banco del Pacifico Banco Ecuador  
Produbanco Banco Ecuador  
Banco de Guayaquil Banco Ecuador  
Pizza Hut Comida Rápida Multinacional  
Taco Bell Comida Rápida Multinacional  
Burger King Comida Rápida Multinacional  
KFC Comida Rápida Multinacional  
El Español Delicatessen  
Farmamás Farmacia Ecuador  
Fybeca Farmacia Ecuador  
Baskin Robbins Heladería Multinacional  
Mi Juguetería Juguetería Ecuador  
Cinnabon Pastelería Multinacional  
Las Fragancias Perfumería Ecuador  
Maratón Ropa Deportiva Ecuador  
Pinto Ropa Informal Ecuador  
Náutica Ropa Informal Multinacional  
Lee Ropa Informal Colombia  
Tommy Hilfiger Ropa Informal Multinacional  
Eta Fashion Tienda por departamento Ecuador  
Payless Shoes Zapatos Multinacional

## Anexo #28: Encuesta de Mercado – Joyería D' Lucia.

**ENCUESTA**

Usted compra: Joyas  Decoraciones de Plata  Bisutería  Todos

1. ¿EN QUE OCASIONES COMPRA USTED UNA JOYA/PLATA/BISUTERIA?

a. Navidad

b. Día de los enamorados

c. Día de la madre

d. Día del padre

e. Bautizos, comuniones, matrimonios

2. ¿DÓNDE SUELE COMPRAR JOYA/PLATA/BISUTERIA?

a. Joyería

b. Islas

c. Ambulantes

d. Otros: \_\_\_\_\_

<b>Joyas (Oro, Plata, Platino, Acero)</b>	<b>SECCIÓN JOYAS</b>
---	----------------------

3. ¿Qué estilo de JOYA le gusta más?

a. Clásico

b. Moderno

c. Étnico

d. Rústico

4. ¿Qué busca cuando compra una JOYA?

a. Que sea de buena calidad

b. Que tenga un diseño innovador

c. Que combine con su ropa

d. Que siga una tendencia de moda

5. ¿Cada cuánto tiempo compra una joya?

a. Una vez al mes

b. Cada 3 meses

c. Cada 6 meses

d. Una vez al año

6. ¿Cuánto pagaría por un par de aretes finos de oro?

a. Menos de US \$50

b. Entre \$50 y \$150

c. Entre \$151 y \$250

d. Más de \$250

7. ¿Cuánto pagaría por un anillo de compromiso?

a. Menos de US \$800

b. Entre \$800 y \$2,000

c. Entre \$2,001 y \$5,000

d. Más de \$5,000

**Bisutería****SECCIÓN BISUTERÍA**

3. ¿Qué estilo de BISUTERÍA le gusta más?

- a. Clásico
- b. Moderno
- c. Étnico
- d. Rústico

4. ¿Qué busca cuando compra BISUTERÍA?

- a. Que sea de buena calidad
- b. Que tenga un diseño innovador
- c. Que combine con su ropa
- d. Que siga una tendencia de moda

5. ¿Cada cuánto tiempo compra BISUTERÍA?

- a. Una vez al mes
- b. Cada 3 meses
- c. Cada 6 meses
- d. Una vez al año

6. ¿Cuánto pagaría por aretes de BISUTERÍA?

- a. Menos de US \$30
- b. Entre \$30 y \$40
- c. Entre \$41 y \$50
- d. Más de \$50

7. ¿Cuánto pagaría por un collar de metal?

- a. Menos de US \$45
- b. Entre \$45 y \$120
- c. Entre \$121 y \$180
- d. Más de \$180

**Decoración en Plata (portarretratos, juego para comedor, etc)****SECCIÓN PLATA**

3. ¿Cada cuánto tiempo compra un adorno de plata?

- a. Una vez al mes
- b. Cada 3 meses
- c. Cada 6 meses
- d. Una vez al año

4. ¿Cuánto pagaría por un portarretrato de plata 14x12cm?

- a. Menos de US \$100
- b. Entre \$100 y \$150
- c. Entre \$151 y \$200
- d. Más de \$200

5. ¿Cuánto pagaría por unos pinchos para quesos de plata?

- a. Menos de US \$20
- b. Entre \$20 y \$30
- c. Entre \$31 y \$40
- d. Más de \$40

## Anexo #29: Bonos del Estado Ecuatoriano 2012



Av. 10 de Agosto y J. Washington  
Telfs.:(5933) 998 300/400/500  
www.finanzas.gob.ec

### TÉRMINOS, CARACTERÍSTICAS Y CONDICIONES FINANCIERAS

<b>FECHA DE EMISIÓN:</b>	Estará en función del esquema particular considerado para <u>el pago del anticipo v/o del pago de las planillas fiscalizadas.</u>				
<b>PAGO CON BONOS:</b>	De conformidad al artículo 131 del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas.  La autorización de pago con bonos de la presente emisión la realizará la Secretaría Nacional del Agua, conforme la modalidad de pago que se haya acordado dentro del marco legal vigente.				
<b>PLAZOS, MONTOS, TASAS DE CUPÓN Y PERIODICIDAD DE PAGO</b>					
<b>PLAZO</b>	<b>GRACIA</b>	<b>MONTO</b>	<b>CUPÓN INTERÉS</b>	<b>AMORTIZACIÓN</b>	<b>INTERÉS</b>
5 años	sin gracia	El valor determinado a ser financiado con bonos del Estado	5.07%	CON GRACIA LA AMORTIZACIÓN SERIA ANUAL. SIN GRACIA LA AMORTIZACIÓN SERÁ AL VENCIMIENTO	TRIMESTRAL
6 años	sin gracia		5.36%		
7 años	6 años		5.64%		
8 años			5.93%		
9 años			6.21%		
10 años			6.50%		
12 años			7.00%		
<b>DECLARACIÓN:</b>	Los pagos de amortización de capital de intereses de la presente emisión son irrevocables por parte de la República del Ecuador, por tanto estos bonos no se serán afectados por circunstancias ajenas que pudieran llegar a oponerse al objeto contractual.				
<b>RESTRICCIÓN:</b>	Los bonos correspondientes a esta emisión, no podrán ser utilizados para encaje bancario así como tampoco para operaciones de reporto ni cumplir con reserva mínima de liquidez.				
	Los bonos de la presente emisión no podrán ser usados para cumplir con el artículo 73 de la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública para los contratos que se financian con ellos.				
	Los bonos de la presente emisión no podrán ser negociados en el mercado secundario, en ningún momento durante la vigencia del bono, con ninguna entidad o institución pública ni con aquellas empresas o entidades del país en las que el Estado ecuatoriano tenga participación accionaria mayoritaria.				
	La restricción descrita en el inciso anterior aplicará también, de conformidad a la Resolución Ministerial que se expida para el efecto, para: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los procesos de estructuraciones o contratos financieros que tengan como activo subyacente los mencionados bonos, incluyendo fideicomisos, patrimonios de propósito exclusivo, contratos futuros o derivados;</li> <li>• Aquellas emisiones de valores en los cuales estos bonos puedan servir como garantía específica, respaldo o colateral;</li> <li>• Para las cuotas de fondos colectivos cuyos activos estén constituidos mayoritariamente por estos bonos;</li> <li>• En general, para toda estructura financiera orientada a colocar valores mediante oferta pública, cuyo activo subyacente sean los bonos de esta emisión.</li> </ul>				
<b>TIPO DE EMISIÓN:</b>	Desmaterializada con DCV-BCE.				

## Anexo #30: Evolución del Balance General proyección 2020

DESCRIPCION	2010	2011	2012	2013
<b>ACTIVO</b>	<b>414.502,21</b>	<b>506.472,08</b>	<b>524.929,50</b>	<b>567.201,08</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>403.153,03</b>	<b>494.554,83</b>	<b>529.489,88</b>	<b>573.562,66</b>
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>60.149,75</b>	<b>71.571,53</b>	<b>76.776,16</b>	<b>82.285,22</b>
CAJA	159,41	2.682,79	3.433,97	4.618,69
BANCOS	50.203,20	50.450,48	53.982,01	57.338,35
VALORES NEGOCIABLES	9.787,14	18.438,26	19.360,17	20.328,18
<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>	<b>66.687,92</b>	<b>100.340,58</b>	<b>107.328,84</b>	<b>113.979,26</b>
FACTURAS POR COBRAR	57.864,90	49.273,73	52.722,89	56.000,94
ANTICIPOS Y PRESTAMOS EMPLEADO	346,50	396,50	416,33	437,14
CUENTAS POR COBRAR		427,52	457,45	485,89
CREDITO FISCAL POR COBRAR	1.976,52	1.382,73	1.451,87	1.524,46
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	6.500,00	48.860,10	52.280,31	55.530,84
<b>ACTIVO REALIZABLE</b>	<b>274.211,68</b>	<b>320.539,04</b>	<b>343.133,95</b>	<b>374.907,29</b>
PRENDAS DE ORO	235.914,56	280.476,24	308.523,86	345.546,73
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	26.040,70	25.413,58	20.330,86	15.248,15
RELOJERIA Y BISUTERIA	2.059,73	2.369,87	2.630,56	3.025,14
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y	4.671,30	6.759,96	7.233,16	7.775,64
PIEDRAS PRECIOSAS	5.525,39	5.519,39	4.415,51	3.311,63
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.103,68</b>	<b>2.103,68</b>	<b>2.250,94</b>	<b>2.390,89</b>
GARANTIAS POR COBRAR	2.103,68	2.103,68	2.250,94	2.390,89
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>8.753,89</b>	<b>6.370,01</b>	<b>(10.473,71)</b>	<b>(12.622,83)</b>
<b>ACTIVOS DEPRECIABLES</b>	<b>8.753,89</b>	<b>6.370,01</b>	<b>(10.473,71)</b>	<b>(12.622,83)</b>
MUEBLES Y ENSERES	6.361,22	3.690,39	3.690,39	3.690,39
(DEP. ACUM. DE ACTIVOS)	(2.670,83)	(745,88)	(3.943,07)	(4.579,19)
EQUIPOS DE COMPUTACION	2.192,08	607,76	607,76	607,76
(DEP. ACUM. DE ACTIVOS)	(1.584,32)	(125,00)	(1.584,32)	(1.584,32)
INSTALACION Y ADECUACION LOCAL	15.129,95	4.455,74	4.455,74	4.455,74
(DEP. ACUM. DE ACTIVOS)	(10.674,21)	(1.513,00)	(13.700,21)	(15.213,21)
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>2.595,29</b>	<b>5.547,24</b>	<b>5.913,32</b>	<b>6.261,24</b>
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>2.000,33</b>	<b>5.229,76</b>	<b>5.595,84</b>	<b>5.943,76</b>
PAGOS ANTICIPADOS	142,15	3.112,90	3.330,80	3.537,90
IMPUESTOS ANTICIPADOS	1.858,18	2.116,86	2.265,04	2.405,87
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>594,96</b>	<b>317,48</b>	<b>317,48</b>	<b>317,48</b>
AMORTIZACIONES LICENCIAS	519,36	279,68	279,68	279,68
AMORTIZACION ALARMAS	75,60	37,80	37,80	37,80
<b>PASIVO</b>	<b>8.686,97</b>	<b>11.361,00</b>	<b>14.024,93</b>	<b>16.890,48</b>
<b>PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO</b>	<b>8.686,97</b>	<b>11.361,00</b>	<b>14.024,93</b>	<b>16.890,48</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>4.418,18</b>	<b>2.493,90</b>	<b>3.243,89</b>	<b>3.432,31</b>
VARIOS ACREEDORES	3.380,00	2.012,90	2.153,80	2.287,72
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.038,18	481,00	1.090,09	1.144,59
<b>PROVEEDORES</b>	<b>715,00</b>	<b>4.243,16</b>	<b>5.940,42</b>	<b>8.316,59</b>
PROVEEDORES LOCALES	715,00	4.243,16	5.940,42	8.316,59
<b>CUENTAS POR PAGAR FISCALES</b>	<b>3.553,79</b>	<b>4.523,94</b>	<b>4.840,62</b>	<b>5.141,58</b>
IMPUESTO VALOR AGREGADO	1.785,53	2.552,11	2.730,76	2.900,54
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	1.768,26	1.971,83	2.109,86	2.241,04
<b>CUENTAS POR PAGAR CLIENTES</b>	<b>-</b>	<b>100,00</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
CUENTAS POR PAGAR CLIENTES		100,00		
<b>PATRIMONIO</b>	<b>405.815,24</b>	<b>495.111,08</b>	<b>510.904,57</b>	<b>550.310,59</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>405.815,24</b>	<b>495.111,08</b>	<b>510.904,57</b>	<b>550.310,59</b>
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>87.811,85</b>	<b>85.562,93</b>	<b>85.562,93</b>	<b>85.562,93</b>
APORTACIONES	87.811,85	85.562,93	85.562,93	85.562,93
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS</b>	<b>318.003,39</b>	<b>409.548,15</b>	<b>425.341,64</b>	<b>464.747,66</b>
RESULTADO DE EJERCICIOS	318.003,39	409.548,15	425.341,64	464.747,66

DESCRIPCION	2014	2015	2016	2017
<b>ACTIVO</b>	<b>634.614,88</b>	<b>693.830,47</b>	<b>760.978,10</b>	<b>843.310,25</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>627.399,73</b>	<b>688.207,57</b>	<b>756.899,42</b>	<b>840.723,63</b>
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>89.840,51</b>	<b>98.422,90</b>	<b>108.261,39</b>	<b>119.653,70</b>
CAJA	6.212,14	8.355,33	11.237,92	15.115,00
BANCOS	62.283,78	67.655,75	73.491,06	79.829,67
VALORES NEGOCIABLES	21.344,59	22.411,82	23.532,41	24.709,03
<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>	<b>123.738,86</b>	<b>134.336,68</b>	<b>145.844,82</b>	<b>158.341,62</b>
FACTURAS POR COBRAR	60.831,02	66.077,69	71.776,89	77.967,65
ANTICIPOS Y PRESTAMOS EMPLEADC	459,00	481,95	506,05	531,35
CUENTAS POR COBRAR	527,80	573,32	622,77	676,48
CREDITO FISCAL POR COBRAR	1.600,68	1.680,72	1.764,75	1.852,99
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	60.320,37	65.523,00	71.174,36	77.313,15
<b>ACTIVO REALIZABLE</b>	<b>411.223,25</b>	<b>452.626,88</b>	<b>499.728,79</b>	<b>559.399,59</b>
PRENDAS DE ORO	387.012,34	433.453,82	485.468,27	543.724,47
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	10.165,43	5.082,72	-	-
RELOJERIA Y BISUTERIA	3.478,91	4.000,75	4.600,86	5.290,99
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y	8.358,82	8.985,73	9.659,66	10.384,13
PIEDRAS PRECIOSAS	2.207,76	1.103,88	-	-
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>2.597,10</b>	<b>2.821,10</b>	<b>3.064,42</b>	<b>3.328,73</b>
GARANTIAS POR COBRAR	2.597,10	2.821,10	3.064,42	3.328,73
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>441,26</b>	<b>(1.707,86)</b>	<b>(3.856,98)</b>	<b>(6.006,10)</b>
<b>ACTIVOS DEPRECIABLES</b>	<b>441,26</b>	<b>(1.707,86)</b>	<b>(3.856,98)</b>	<b>(6.006,10)</b>
MUEBLES Y ENSERES	3.690,39	3.690,39	3.690,39	3.690,39
(DEP. ACUM. DE ACTIVOS)	(5.215,31)	(5.851,43)	(6.487,55)	(7.123,67)
EQUIPOS DE COMPUTACION	607,76	607,76	607,76	607,76
(DEP. ACUM. DE ACTIVOS)	(1.584,32)	(1.584,32)	(1.584,32)	(1.584,32)
INSTALACION Y ADECUACION LOCAL	4.455,74	4.455,74	4.455,74	4.455,74
(DEP. ACUM. DE ACTIVOS)	(1.513,00)	(3.026,00)	(4.539,00)	(6.052,00)
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>6.773,89</b>	<b>7.330,76</b>	<b>7.935,66</b>	<b>8.592,72</b>
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>6.456,41</b>	<b>7.013,28</b>	<b>7.618,18</b>	<b>8.275,24</b>
PAGOS ANTICIPADOS	3.843,04	4.174,50	4.534,55	4.925,66
IMPUESTOS ANTICIPADOS	2.613,38	2.838,78	3.083,62	3.349,59
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>317,48</b>	<b>317,48</b>	<b>317,48</b>	<b>317,48</b>
AMORTIZACIONES LICENCIAS	279,68	279,68	279,68	279,68
AMORTIZACION ALARMAS	37,80	37,80	37,80	37,80
<b>PASIVO</b>	<b>20.915,13</b>	<b>26.328,56</b>	<b>33.667,94</b>	<b>43.683,77</b>
<b>PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO</b>	<b>20.915,13</b>	<b>26.328,56</b>	<b>33.667,94</b>	<b>43.683,77</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>3.686,85</b>	<b>3.961,28</b>	<b>4.257,20</b>	<b>4.576,35</b>
VARIOS ACREEDORES	2.485,03	2.699,37	2.932,19	3.185,09
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.201,82	1.261,91	1.325,01	1.391,26
<b>PROVEEDORES</b>	<b>11.643,23</b>	<b>16.300,52</b>	<b>22.820,73</b>	<b>31.949,03</b>
PROVEEDORES LOCALES	11.643,23	16.300,52	22.820,73	31.949,03
<b>CUENTAS POR PAGAR FISCALES</b>	<b>5.585,04</b>	<b>6.066,75</b>	<b>6.590,01</b>	<b>7.158,40</b>
IMPUESTO VALOR AGREGADO	3.150,71	3.422,46	3.717,65	4.038,30
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	2.434,33	2.644,29	2.872,36	3.120,10
<b>CUENTAS POR PAGAR CLIENTES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
CUENTAS POR PAGAR CLIENTES	-	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>613.699,75</b>	<b>667.501,91</b>	<b>727.310,16</b>	<b>799.626,48</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>613.699,75</b>	<b>667.501,91</b>	<b>727.310,16</b>	<b>799.626,48</b>
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>85.562,93</b>	<b>85.562,93</b>	<b>85.562,93</b>	<b>85.562,93</b>
APORTACIONES	85.562,93	85.562,93	85.562,93	85.562,93
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS</b>	<b>528.136,82</b>	<b>581.938,98</b>	<b>641.747,23</b>	<b>714.063,55</b>
RESULTADO DE EJERCICIOS	528.136,82	581.938,98	641.747,23	714.063,55



DESCRIPCION	2018	2019	2020
<b>ACTIVO</b>	<b>935.887,34</b>	<b>1.040.178,66</b>	<b>1.157.928,82</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>934.736,09</b>	<b>1.040.401,24</b>	<b>1.159.458,35</b>
<b>ACTIVO DISPONIBLE</b>	<b>132.989,13</b>	<b>148.779,26</b>	<b>167.699,06</b>
CAJA	20.329,67	27.343,41	36.776,88
BANCOS	86.714,97	94.194,14	102.318,39
VALORES NEGOCIABLES	25.944,48	27.241,71	28.603,79
<b>ACTIVO EXIGIBLE</b>	<b>171.912,15</b>	<b>186.648,82</b>	<b>202.651,99</b>
FACTURAS POR COBRAR	84.692,36	91.997,08	99.931,82
ANTICIPOS Y PRESTAMOS EMPLEADC	557,92	585,81	615,10
CUENTAS POR COBRAR	734,83	798,21	867,05
CREDITO FISCAL POR COBRAR	1.945,64	2.042,92	2.145,07
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	83.981,41	91.224,80	99.092,94
<b>ACTIVO REALIZABLE</b>	<b>626.218,98</b>	<b>701.045,46</b>	<b>784.840,83</b>
PRENDAS DE ORO	608.971,40	682.047,97	763.893,73
PRENDAS DE PLATA Y PLATINO	-	-	-
RELOJERIA Y BISUTERIA	6.084,64	6.997,33	8.046,93
PRENDAS DE ACERO, ENCHAPADO Y PIEDRAS PRECIOSAS	11.162,94	12.000,16	12.900,18
<b>OTROS ACTIVOS</b>	<b>3.615,83</b>	<b>3.927,70</b>	<b>4.266,46</b>
GARANTIAS POR COBRAR	3.615,83	3.927,70	4.266,46
<b>ACTIVO FIJO</b>	<b>(8.155,22)</b>	<b>(10.304,34)</b>	<b>(12.453,46)</b>
<b>ACTIVOS DEPRECIABLES</b>	<b>(8.155,22)</b>	<b>(10.304,34)</b>	<b>(12.453,46)</b>
MUEBLES Y ENSERES	3.690,39	3.690,39	3.690,39
(DEP. ACUM. DE ACTIVOS)	(7.759,79)	(8.395,91)	(9.032,03)
EQUIPOS DE COMPUTACION	607,76	607,76	607,76
(DEP. ACUM. DE ACTIVOS)	(1.584,32)	(1.584,32)	(1.584,32)
INSTALACION Y ADECUACION LOCAL	4.455,74	4.455,74	4.455,74
(DEP. ACUM. DE ACTIVOS)	(7.565,00)	(9.078,00)	(10.591,00)
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>	<b>9.306,46</b>	<b>10.081,76</b>	<b>10.923,93</b>
<b>PAGOS ANTICIPADOS</b>	<b>8.988,98</b>	<b>9.764,28</b>	<b>10.606,45</b>
PAGOS ANTICIPADOS	5.350,50	5.811,98	6.313,26
IMPUESTOS ANTICIPADOS	3.638,49	3.952,31	4.293,19
<b>AMORTIZACIONES</b>	<b>317,48</b>	<b>317,48</b>	<b>317,48</b>
AMORTIZACIONES LICENCIAS	279,68	279,68	279,68
AMORTIZACION ALARMAS	37,80	37,80	37,80
<b>PASIVO</b>	<b>57.425,07</b>	<b>76.358,64</b>	<b>102.536,02</b>
<b>PASIVO CORRIENTE CORTO PLAZO</b>	<b>57.425,07</b>	<b>76.358,64</b>	<b>102.536,02</b>
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>	<b>4.920,62</b>	<b>5.292,07</b>	<b>5.692,91</b>
VIARIOS ACREEDORES	3.459,80	3.758,21	4.082,35
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	1.460,82	1.533,86	1.610,56
<b>PROVEEDORES</b>	<b>44.728,64</b>	<b>62.620,09</b>	<b>87.668,13</b>
PROVEEDORES LOCALES	44.728,64	62.620,09	87.668,13
<b>CUENTAS POR PAGAR FISCALES</b>	<b>7.775,81</b>	<b>8.446,47</b>	<b>9.174,98</b>
IMPUESTO VALOR AGREGADO	4.386,60	4.764,95	5.175,92
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	3.389,21	3.681,53	3.999,06
<b>CUENTAS POR PAGAR CLIENTES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
CUENTAS POR PAGAR CLIENTES	-	-	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>878.462,27</b>	<b>963.820,03</b>	<b>1.055.392,80</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>878.462,27</b>	<b>963.820,03</b>	<b>1.055.392,80</b>
<b>CAPITAL Y RESERVAS</b>	<b>85.562,93</b>	<b>85.562,93</b>	<b>85.562,93</b>
APORTACIONES	85.562,93	85.562,93	85.562,93
<b>RESULTADO DE EJERCICIOS</b>	<b>792.899,34</b>	<b>878.257,10</b>	<b>969.829,87</b>
RESULTADO DE EJERCICIOS	792.899,34	878.257,10	969.829,87