

# UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL



## “PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE JOYERÍA ARTESANAL EN PLATA 925 DE LA REGION AREQUIPA PARA SU DESARROLLO COMERCIAL, 2013 - 2018”

Tesis presentada por:

Bach. CLAUDIA E. NÚÑEZ VALENCIA

Bach. DANIELA E. NÚÑEZ VALENCIA


Para optar el título profesional de Ingeniero  
Comercial con mención en Negocios  
Internacional

AREQUIPA

2014

## AGRADECIMIENTOS

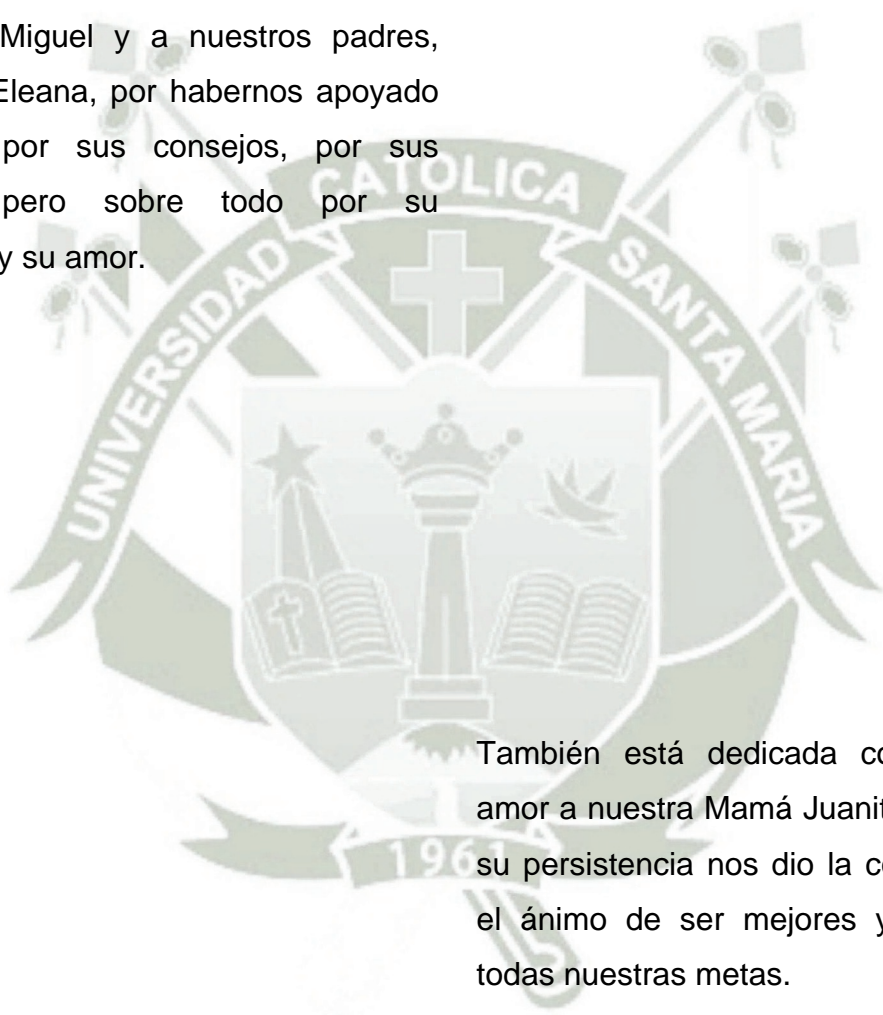
Gracias a nuestra Universidad por brindarnos la formación académica y a todo el personal docente por los conocimientos ofrecidos año tras año.



Y gracias a los artesanos joyeros de la ciudad de Arequipa, los cuales no apoyaron con la información necesaria para la realización de este proyecto.

## DEDICATORIA

Le dedicamos esta tesis a nuestro hermano Miguel y a nuestros padres, Miguel y Eleana, por habernos apoyado siempre, por sus consejos, por sus valores, pero sobre todo por su paciencia y su amor.



También está dedicada con mucho amor a nuestra Mamá Juanita que con su persistencia nos dio la confianza y el ánimo de ser mejores y culminar todas nuestras metas.

## RESUMEN

La presente tesis tiene como objetivo proponer un plan estratégico del sector joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa para su desarrollo comercial, para esto se estudiaron las dos variables que intervienen directamente. En primer lugar se analizó el entorno y condiciones internas del sector (variable independiente) para lo cual tomamos como base la metodología de Fred David.

Posteriormente, con la ayuda de D'Alessio y Kaplan y Norton se desarrollaron las diferentes matrices que nos permitieron obtener los resultados en los cuales proponemos las estrategias adecuadas para el desarrollo comercial del sector de joyería artesanal (variable dependiente), estas se propusieron desde las cuatro perspectivas las cuales se encuentran distinguidas por: a) financiera; b) cliente; c) interna y d) aprendizaje y crecimiento.

También utilizamos el Diamante de Porter y evaluamos a los competidores del sector en donde determinamos las estrategias de desarrollo del producto y desarrollo del mercado con las cuales se lograrían resultados beneficiosos tanto para el sector joyería como para los artesanos.

Lo que se desea lograr es que el sector se convierta en un sector más influyente, que se anticipe y emprenda acciones aprovechando su elevado potencial de crecimiento y la gran demanda actual hacia la joyería artesanal en plata; y no solo espere y responda a las circunstancias de su entorno.

## ABSTRACT

The present work has as propose a strategic plan of the artisanal sector in 925 silver jewelery in Arequipa region for its commercial development, for this two variables that are directly involved were studied. In first place, the environment and internal conditions of the sector were studied (independent variable) for which we take as a basis the Fred David methodology.

Then, with the help of D'Alessio and Kaplan and Norton we developed different matrix that allowed us to obtain the results which we suggest appropriate strategies for commercial development of handmade jewelry sector (dependent variable), these were proposed from four perspectives which are distinguished by: a) financial); b) client; c) Internal and d) learning and growth.

We also used the Porter Diamond and evaluate the industry competitors in which we determinated the strategies of the product and market development with beneficial results which would be achieved for both the jewelry industry and for the artisans.

What we want to accomplish is that the sector becomes into a more influential sector that anticipates and take action, taking advantage of its hight growth potential and the high current demand to the artisanal silver jewelery; and not just wait and respond to the of their environment circumstances.

## INTRODUCCIÓN

La metodología que se empleó para la recolección y análisis de datos e información en el desarrollo del presente plan estratégico fue mixta, cualitativa y cuantitativa, se utilizaron estadísticas analíticas y el análisis intersectorial para entender las interacciones de los factores económicos, políticos, sociales, culturales, legales, institucionales, tecnológico y ambientales. La investigación desarrollada consta de un análisis del sub sector, luego a partir de la visión, misión y establecimiento de valores se analizó la situación interna y externa, se establecieron los principios cardinales y objetivos a largo plazo, para luego establecer el proceso estratégico el cual será implementado mediante el desarrollo de objetivos a corto plazo que lleven a lograr cumplir los objetivos a largo plazo, finalmente se realizó una evaluación y control de las estrategias.

El planeamiento se realizó según la metodología D'Alessio (2008) y el análisis de competitividad según la metodología Porter (2002).

Se utilizaron fichas de resumen bibliográfico, matrices analíticas para la ponderación de valores según criterio de investigación. Se recopiló la mayor cantidad de datos cualitativos y cuantitativos para analizar el problema de investigación y posteriormente formular en plan estratégico.

El presente trabajo está fundamentado en la evaluación del sector joyería artesanal en plata 925 en Arequipa mediante un enfoque de tipo descriptivo – explicativo. La investigación fue desarrollada en un periodo de 4 meses calendario.

ÍNDICE GENERAL

<b>AGRADECIMIENTOS</b>	<b>2</b>
<b>DEDICATORIA</b>	<b>3</b>
<b>RESUMEN</b>	<b>4</b>
<b>ABSTRACT</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO I</b>	<b>11</b>
<b>ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>11</b>
1.1 ANÁLISIS EXTERNO	12
1.1.1. Factores Políticos	12
1.1.2. Factores Económicos	13
1.1.3. Factores Sociales	15
1.1.4. Factores Tecnológicos	19
1.2 ANÁLISIS INTERNO	21
1.2.1. Factores Administrativos	21
1.2.2. Factores de Mercado	21
1.2.3. Factores Organizacionales	23
1.2.4. Factores Financieros	23
1.2.5. Factores Humanos	24
1.2.6. Factores de Innovación	27
1.2.7. Factores Técnicos	29
<b>CAPÍTULO II</b>	<b>30</b>
<b>RESULTADOS</b>	<b>30</b>
2.1. Diagnostico	31
2.1.1. Intereses del Sector	31
2.1.2. Diamante de Porter	33
2.2. Analisis Estrategico	38
2.2.1 Matriz del Perfil Competitivo	38

2.2.2 Matriz de Factores Externos _____	40
2.2.3 Matriz de Factores Internos _____	41
2.2.4. Matriz I-E _____	42
2.2.5. Matriz PEYEA _____	43
2.2.6. Matriz FODA _____	45
2.3. Propuesta Estrategica _____	47
2.3.1 Perspectivas _____	47
2.4 Visión _____	53
2.5 Misión _____	53
2.6 Objetivos _____	53
2.7 Metas _____	54
2.8 Valores _____	54
2.9 Gestión de Desarrollo _____	56
2.10 Actividades _____	58
2.11 Cronograma de Implementación _____	60
<b>CONCLUSIONES</b> _____	<b>61</b>
<b>RECOMENDACIONES</b> _____	<b>63</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> _____	<b>64</b>
<b>Websites visitadas</b> _____	<b>64</b>
<b>ANEXO No. 01 Plan de Tesis</b>	
<b>ANEXO No. 02 Formato de Encuestas</b>	
<b>ANEXO No. 03 Resultados del Sector</b>	

## ÍNDICE DE CUADROS

<i>Cuadro N°1: Productos De La Región Arequipa</i>	15
<i>Cuadro N°2: Proyecciones De Analfabetismo Y Tasa De Analfabetismo</i>	18
<i>Cuadro N°3: Generación De Empleo Según Sector</i>	19
<i>Cuadro N°4: Grado De Instrucción</i>	25
<i>Cuadro N°5: Tipo De Capacitación Recibida</i>	26
<i>Cuadro N°6: Principales Productos Artesanales Por Región</i>	27
<i>Cuadro N°7: Variables Tecnológicas</i>	28
<i>Cuadro N°8: Variables Económicas</i>	29
<i>Cuadro N°9: Matriz Del Perfil Competitivo</i>	38
<i>Cuadro N°10: Matriz De Factores Externos</i>	39
<i>Cuadro N°11: Matriz De Factores Internos</i>	41
<i>Cuadro N°12: Matriz Peyea</i>	43
<i>Cuadro N°13: Matriz Foda</i>	45
<i>Cuadro N°14: Perspectiva Financiera</i>	49
<i>Cuadro N°15: Perspectiva Cliente</i>	49
<i>Cuadro N°16: Perspectiva Interna</i>	50
<i>Cuadro N°17: Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento</i>	51
<i>Cuadro N°18: Gestión De Desarrollo</i>	56
<i>Cuadro N° 19: Escala De Valoración</i>	58
<i>Cuadro N°20: Cronograma De Actividades</i>	60

## ÍNDICE DE ESQUEMAS

<i>Esquema N°1: Diamante De Porter Del Sector</i> _____	37
<i>Esquema N° 2: Matriz I-E</i> _____	42
<i>Esquema N° 3: Cuadrante Estrategias Competitivas</i> _____	44
<i>Esquema N° 4: Perspectivas</i> _____	48





# **CAPÍTULO I**

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

## 1.1 ANÁLISIS EXTERNO

### 1.1.1. Factores Políticos

La ciudad goza de una relativa estabilidad política, reflejada en el bajo número de procesos de revocatoria municipales y conflictos sociales durante el 2011.

Se han desarrollado programas de fortalecimiento y desarrollo artesanal Según la Ley N° 27790 " Ley De Organización Y Funciones Del Ministerio De Comercio Exterior Y Turismo " Se dispone: Promover el desarrollo de la actividad artesanal, a través del incremento de la productividad y competitividad de sus agentes, fortaleciendo su identidad y su acceso al mercado nacional y de exportación y Preservar a través de la producción artesanal los valores culturales, históricos y la identidad nacional.

Por otra parte los artesanos formales son proveedores de tiendas, empresas intermediarias o exportadores quienes les exigen facturas, por tanto están comprendidos en el Régimen especial del impuesto a la Renta tan complicado y costoso como el Régimen General; son multados o sancionados por no declarar a tiempo; los proveedores de sus materias primas y operarios son informales por lo tanto no pueden deducir el IGV de sus compras y tienen que pagar el íntegro del IGV; dejan de declarar por diversos motivos; desconocen las normas legales y son afectados por sanciones.

Es por eso que deben estar acogidos a los proyectos de ley que a continuación se mencionan:

- Proyecto Nro. 871-2007 "Ley del Artesano y Desarrollo Sostenible"
- Proyecto de ley Nro. 829 / 2006 "Ley general de la actividad artesanal"
- Proyecto de ley Nro. 830 / 2006 "Ley del artesano"
- Proyecto de ley Nro. 831 / 2006 "Ley del artesano"

- Proyecto de ley Nro . 871 / 2007 "Ley del Artesano y Desarrollo Sostenible"
- Propuesta de Proyecto "Ley General de Artesanías" MINCETUR - DNA
- Ley 24072. LEY DE FOMENTO ARTESANAL (1985 - VIGENTE)

### 1.1.2. Factores Económicos

Considerando que un gran porcentaje de los joyeros artesanos son informales, se pueden mencionar los motivos más resaltantes para esta tendencia:

- Tienen ventas ocasionales o de poco volumen;
- El costo de la formalización que implica la obtención del RUC, comprar y llevar al día los libros contables, tener un contador, declarar por medios de cómputo, etc. son caros y complicados;
- Tienen miedo a las multas y sanciones, viven en lugares alejados o poco accesibles, no tienen recibos de agua, luz, teléfono.

La joyería artesanal en plata 925 constituye una importante actividad socioeconómica al ser, inherentemente, generadora de divisas y ser intensiva en mano de obra, motivos suficientes para impulsar su desarrollo dado su efecto multiplicador en la economía. Hay una creciente participación de unas 350 MYPE's ubicadas en Arequipa y Caraveli.

De cada 3 exportadores de joyería en plata, 2 son pequeños o micro empresarios. Uno de los beneficios de las exportaciones, es que las MYPEs han pasado de exportar US\$ 133 millones en 2009 a US\$ 271 millones en 2012. Muchos de estos exportadores están en el sector artesanías y joyería.

Otras MYPEs no exportan directamente, pero hacen labor de proveeduría a otros exportadores que las subcontratan; otras participan en las cadenas productivas de exportación.

En los últimos años, la economía peruana ha emprendido un ciclo de recuperación, expresada en cifras de crecimiento positivas, impulsado por las exportaciones y el consumo interno. Este crecimiento, no obstante, no está generando un incremento del bienestar en amplios segmentos de la población, especialmente de aquellos ubicados en las zonas rurales y pobres. Si bien el crecimiento está basado en la exportación de materias primas producidas en las zonas rurales, éstas no comprometen la utilización de mano de obra en forma extensiva, al contrario, sus actividades tienen un fuerte soporte de capital intensivo.

Según los especialistas para que los frutos del crecimiento lleguen a los más pobres y a las zonas rurales, se necesita generar mayor empleo en sus lugares. En esta perspectiva, actividades como la artesanía han sido identificadas, no sólo como generadoras de empleo y que requieren de poca inversión, sino que también, están ubicadas en las zonas del interior del país.

Actualmente el turismo y la artesanía constituyen una de las actividades con mayor crecimiento y futuro en la economía peruana, pues representa ingresos netos por más de 920 millones de dólares (9% de las exportaciones). De acuerdo a la información preliminar, el país ha sido visitado por más de un millón de turistas el año pasado, más del doble de hace ocho años atrás (CANATUR, 2011). Asimismo, estas actividades también generan beneficios indirectos en otras áreas de la economía, dependiendo del gasto de los turistas en otros sectores. En el caso peruano este multiplicador podría significar alrededor del 5% del PBI.

**Cuadro N° 1: Productos de la Región Arequipa**

REGION	LOCALIZACION		PRODUCTOS	CÓDIGO
	PROVINCIAL	DISTRITO		
AREQUIPA	Caylloma Condesuyos	Chivay ( Valle del Colca) Chuquibamba	Bordados	TEX
	Arequipa		Herrería y Cerrajería Cuero repujado	FF CUE
	Arequipa Caylloma Caraveli Castilla	San Juan de Tarucani Chivay, Callalli, Sibayo, Tuti Orcopampa	Textilería	TEX
	Arequipa		Peletería	PEL
	Arequipa		Trabajo en Cuero	CUE
	Arequipa		Artesanía en Madera	MAD
	Arequipa Caraveli		Joyería	OyJ
	Arequipa		Escultura	ESC
	Islay	Mollendo	Trabajos en fibras vegetales	FyV

Fuente: Direcciones Regionales de Industria y Turismo

### 1.1.3. Factores Sociales

#### a. Niveles de Pobreza

La joyería artesanal es una alternativa que los sectores, con mayor índice de pobreza, han encontrado para salir adelante.

El 44.1% (número de pobres totales: 479,571) de la población total de Arequipa, se encuentra en situación de pobreza; mientras que el 14.5% (número de pobres extremos totales: 157,683) de la población se encuentra en condiciones de pobreza extrema.

creciente expansión de los servicios financieros, reflejados en la mayor participación en créditos otorgados por la banca múltiple a nivel de provincias, los cuales alcanzan el 2.82% y 10.91%, respectivamente.

Si bien en el último decenio los niveles de pobreza vienen disminuyendo a nivel nacional, quedan bolsones de pobreza que son analizados y tratados desde el gobierno nacional a través de programas para aliviarlo.

Respecto al año 2012, en la región Arequipa la pobreza monetaria ha continuado sus descenso, reduciéndose a 11.9% de pobreza que similar a otras regiones como Lima y Callao, Ucayali, Tacna y Tumbes.

Según el Informe técnico del INEI sobre la Evolución de la Pobreza al 2009, el 34,8% de la población peruana es pobre, cifra que se redujo en 1,4 puntos porcentuales en comparación al 2008, pese a esta reducción nacional, en la región Arequipa se registró una situación contraria, ya que el 21,0% de la población arequipeña es pobre con un aumento de la tasa de incidencia de pobreza en 1,5 puntos porcentuales respecto al año 2008, ocupando el puesto 19 en el ranking a nivel de Perú.

#### **b. Desempleo**

La idea del negocio propio resulta la opción más factible para poder sobrellevar el problema económico en la población desempleada de Arequipa; y el sector de joyería artesanal es uno de los más factibles debido a que no necesita de mucha preparación técnica laboral así como tampoco de inversión y tiene un fácil acceso al mercado.

De esta manera los nuevos micro empresarios originan nuevas fuentes de trabajo, ya sea de manera directa o indirecta como por ejemplo sus empleados directos (Vendedores) y los indirectos (Proveedores).

La tasa de desempleo en el Perú cayó 2,6 puntos porcentuales en el primer mes de 2006 respecto a enero de 2005 y golpeó al 10,4% de la Población Económicamente Activa (PEA)<sup>1</sup>. La caída representa sin embargo un incremento de 2,8 puntos porcentuales en comparación con el mes de diciembre de 2005.

La tasa de desocupación en el nivel trimestral de noviembre 2005 a enero 2006 se cifró en el 8,9% de la fuerza laboral, menor en 1,1 puntos porcentuales en relación al mismo período del año anterior.

---

<sup>1</sup> Instituto Nacional de Estadísticas (Inei).

La tasa de desempleo en la región Arequipa entre los años 2005 – 2009 disminuyó en 1,9 puntos porcentuales. Hasta el año 2008 se aprecia una caída en el desempleo por los buenos niveles de producción que mantenía la región y por los proyectos de inversión que se desarrollaban permitiendo un dinamismo en la economía y en la generación de empleo, para el año 2009 y a razón -principalmente- de la crisis internacional esta tasa aumentó, ya que muchas empresas dejaron de invertir, redujeron su producción y por consecuencia dejaron de contratar personal.

### **c. Ubicación**

Los puntos de venta de los microempresarios en joyería artesanal se encuentran ubicados en los lugares de movimiento turístico como las ferias artesanales, tales como el Fundo del Fierro que está ubicado en el cercado de la ciudad de Arequipa así como La Comercial, El Portal Flores y el centro de la ciudad.

Así mismo tenemos los talleres en donde se produce joyas artesanales en plata, los cuales se encuentran alejados del cercado y en su mayoría toman lugar en la residencia del microempresario.

### **d. Tradición**

La artesanía es una forma de preservación de nuestra identidad y cultura; Arequipa mantiene una larga tradición en joyería artesanal que en el transcurso de las últimas décadas se ha ido potenciando y adaptando a la demanda actual en forma de artículos de uso cotidiano, como moda y para la decoración. En la producción de joyería artesanal arequipeña cabe destacar el desarrollo de adornos enchapados o bañados en plata, tradición que se remonta a la época pre-hispánica, usando para ello diversos artículos. Los artículos en plata 925 se destinan al mercado nacional e internacional.

**e. Educación**

La principal fuente de ingreso de la población en el país, proviene del trabajo dependiente en sus diversas categorías y del trabajo independiente. Menos del 10% de la población económicamente activa ocupada, se encuentra en la categoría de empleador o patrono. Adicionalmente, el trabajo dependiente o independiente, se ubica mayormente en actividades básicas, que requieren de bajos niveles de calificación. Así, se tiene que el año 2012, el 40.3% de la población económicamente activa ocupada, representan trabajadores no calificados de los servicios y solo el 16% realizaba actividades que requerían mayores niveles de calificación.

**Cuadro N° 2: Proyecciones De Analfabetismo Y Tasa De Analfabetismo, En El País Y En El Departamento DE AREQUIPA: 1995 - 2015**

<b>AÑO</b>	<b>TOTAL PAIS</b>	<b>DPTO. DE AREQUIPA</b>	<b>RESTO DEL PAIS</b>
<b>1995</b>			
ANALFABETOS	1679061	43385	1635676
TASA DE ANALFABETOS	11,1	6,4	
<b>2000</b>			
ANALFABETOS	1581947	40418	1541529
TASA DE ANALFABETOS	9,3	5,3	
<b>2005</b>			
ANALFABETOS	1550779	39389	1511390
TASA DE ANALFABETOS	8,1	4,6	
<b>2010</b>			
ANALFABETOS	1563854	39865	1523989
TASA DE ANALFABETOS	7,3	4,2	
<b>2015</b>			
ANALFABETOS	1606050	41444	1564606
TASA DE ANALFABETOS	6,9	4,0	

**FUENTE: INEI – Implicancias Socio Económicas del Crecimiento Demográfico Departamental 1995-2015**

#### f. Generación de empleo

De acuerdo a la información registrada, se concluye que del total de puestos de trabajo generados por el sector, esto es 128,653 puestos, el 71,52 % es absorbido por el sector comercio y el 16.49 % por el sector industria. De otro lado se puede indicar que del universo total de puestos generados el 63.87 % corresponden al sector de la micro empresa y escasamente el 6.51 % a la pequeña empresa el resto son generados por la mediana y gran empresa. El sector industrial genera 21, 218 puestos de trabajo, del cual el sector de la micro empresa genera el 45.12 % del empleo, la pequeña empresa industrial el 5.64 % y finalmente la mediana y gran empresa industrial genera 49.23 % del empleo; no es así en el sector turismo y comercio donde la micro empresa generan mayoritariamente el 82.94% y el 68.80% respectivamente.

**Cuadro N°3: Generación De Empleo Según Sector**

SECTOR	TRABAJADORES			TOTAL TRABAJADO RES	( <b>%</b> )
	MICRO	PEQUEÑA	MEDI/GRANDE		
INDUSTRIA	9575	1197	10446	21218	16.49
ARTESANIA	555	14	0	569	0.44
COMERCIO	63311	6265	22434	92010	71.52
TURISMO	4853	471	527	5851	4.55
TRANSPORTE	2300	421	3491	6212	4.83
SALUD	1583	10	1200	2793	2.17
<b>TOTAL</b>	<b>82,177</b>	<b>8,378</b>	<b>38,098</b>	<b>128,653</b>	<b>100.00</b>

Fuente: SUNAT

#### 1.1.4. Factores Tecnológicos

El acelerado avance de la tecnología de información y comunicaciones ha generado un crecimiento exponencial de publicaciones en el Internet y con ello el aumento de la utilización de este medio como herramienta

para encontrar y obtener información útil para la educación y la investigación; lo anterior crea la necesidad en el sector joyería artesanal de verse representadas en el “Ciberespacio” mediante zonas digitales que además de contener la información acerca de este, promuevan y difundan el trabajo que realizan los artesanos.

El proceso de publicación de productos en joyería artesanal empezando por la creación de la obra, la edición, y la determinación del medio de publicación, requieren de una estructura organizacional, con sustento legal y procesos normados que sostengan dicha estructura, además fomenten el crecimiento de la comercialización de sus productos a través de la oferta y demanda a nivel mundial, gracias al “Ciberespacio”, de manera que contribuyan eficazmente al aumento y mejora de la calidad, y así se favorezca al incremento de la producción con fines útiles para lograr el progreso cultural y social.

El inadecuado uso de tecnología provoca deficiente producción, explotación y utilización de recursos, lo que limita la generación de mayor valor agregado.

El desarrollo y difusión de la tecnología de la información en todas las actividades económicas, no sólo acorta distancias sino también el tiempo. Hoy en tan sólo segundos una Pequeña Empresa vía INTERNET puede comunicarse con cualquier parte del mundo, tener acceso a sus mercados, a sus precios y calidad de producto, y puede comprarlos de inmediato, pagarlos al instante con la sola transferencia de una cuenta bancaria electrónica; de esta forma, se está iniciando la era del comercio electrónico como un importante canal de distribución de bienes y servicios y de oportunidades y empleo para técnicos y profesionales, implicando trascendentales cambios mentales, de hábitos y culturales, es por eso que se cree de vital importancia promover esta “nueva” herramienta tecnológica a nuestros artesanos que lamentablemente en su mayoría, aun, no hacen uso de esta.

## 1.2 ANÁLISIS INTERNO

### 1.2.1. Factores Administrativos

El sector de joyería artesanal de plata 925 en Arequipa cuenta con la experiencia en el mercado, teniendo en cuenta la tradición cultural que arraiga a las familias involucradas en dicho sector, sin embargo no han consolidado redes organizadas de integración empresarial o grupal. Aún no cuentan con personal técnicamente calificado, por lo que no se han integrado a un programa de compromiso laboral y empresarial de los trabajadores.

### 1.2.2. Factores de Mercado

La Zona Turística Regional Sur, es la que concentra el mayor número de regiones (10); en las que Ica y Arequipa son las que desarrollan más líneas artesanales, con 8 de las 22 identificadas en la región y de las 32 en el ámbito nacional; le siguen Cusco y Moquegua con 6, Ayacucho y Madre de Dios con 5; Huancavelica, Puno y Tacna con 3; y Apurímac con 2.

En los últimos 15 años, el Perú ha tenido gran desempeño en la industria minera, especialmente la relacionada con los metales preciosos. El Perú es primer productor de plata a nivel mundial, quien debería facilitar el aprovisionamiento de materia prima. A la fecha no ha logrado un desarrollo importante.

La platería peruana fue declarada producto Bandera con RESOLUCIÓN MINISTERIAL N° 194 -2011-MINCETUR/DM el 6 de Julio de 2011 considerando esta oportunidad para emprender la idea de negocio. Que, mediante Decreto Supremo N° 015-2004-MINCETUR, se creó la Comisión Nacional de Productos Bandera - COPROBA, encargada de elaborar una Estrategia Nacional Integrada de Identificación, Promoción y Protección de

la identidad de los Productos Bandera, tanto en el interior como en el exterior del país.

#### **a. Orfebrería y Joyería, oro y plata**

Trabajos en oro, plata, trabajos en otros metales, como utensilios y vajillas tales como: cuchara, cucharita, tenedor, cuchillos, cucharón, espumadera, trinche, espátula, plato, fuente, azafate, bandejas, ensaladeras, fruteros, panera, jarra, sopera, balde, coctelera, tetera, lechera, cremera, azucarera, cafetera, vaso, copa, mantequillera, otros artículos de decoración como: centros de mesa, candelero, candelabro, fosforera, cofre, joyero, cigarrera, polvera, marcos, platos recordatorios, estribos, herrajes, adornos, cortapapel, portacartas, portalapiceros, tabaquera, ceniceros, cruces, corazones, rosario, cáliz, copones, altares, custodias.

Filigrana en oro y plata, broches, dijes, sortijas, pulseras, anillos, brazaletes, semanarios, esclavas, medallas, medallones, prendedores, cadenas, gargantillas, collares, cruces, llaveros, gemelos, guardapelos, solaperos, alfileres, aretes.

Es bien cierto que vivimos en un mundo cada vez más global y mediatizado y tanto las nuevas tecnologías como las estrategias están invadiendo cada vez con más fuerza los mercados, sin embargo existe todavía la creencia entre los artesanos de que en las pequeñas empresas (como las suyas) no necesitan en absoluto del marketing, y esto es grave.

Toda empresa por muy pequeña que sea debe de emplear herramientas tanto internas como externas que le permitan llegar a alcanzar la máxima rentabilidad, en el mercado en el que se desenvuelve.

Muchos de estos microempresarios no le dan realmente el valor al marketing que se le debe de dar, hacen negocio de la forma más tradicional sin ni siquiera darse cuenta que están haciendo marketing de la forma más rustica que existe. Sin embargo cada vez que se les habla

de una estrategia de marketing piensan que esto es poco rentable, con alto costo y no lo vemos desde el nivel monetario sino en el desgaste de tiempo que esto les puede suponer.

El marketing en cualquier empresa sea pequeña o grande va desde plantearse los objetivos a corto y largo plazo, hacer un análisis de su realidad interna y externa, delimitar bien al mercado y saber cómo es que queremos ser percibidos y con todo esto desarrollar estrategias de trabajo para poder conseguir todo aquello que nos estamos trazando.

El tener miedo a la palabra marketing es algo que poco a poco se está erradicando pero que constantemente se escucha entre los pequeños empresarios de artesanía.

### **1.2.3. Factores Organizacionales**

Toda empresa cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. En consecuencia se puede establecer que la estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

Toda microempresa artesanal de joyería en plata 925 no cuenta con una estructura orgánica. Se puede decir que los artesanos no tienen una estructura organizacional establecida formalmente en sus puntos de venta ni en los lugares de producción de sus artículos, no cuentan con una misión y visión de la empresa, tampoco con áreas establecidas con funciones determinadas, lo cual no les permite realizar actividades básicas como investigación y elaboración de estudios de pre inversión, que permita promover la inversión para la ejecución de proyectos.

### **1.2.4. Factores Financieros**

Los microempresarios del sector cuentan con experiencia en el sistema financiero mediante el acceso a crédito personales que en mayor

proporción resultan ser créditos limitados debido a la informalidad y alto nivel de riesgo existente en sus operaciones, por lo que los requisitos son mayores y provocan el desaliento de aquellos que pretenden acceder a dichos créditos.

### **1.2.5. Factores Humanos**

#### **a. Nivel de formación y capacitación**

Debido a las nuevas exigencias del mercado, que requiere el desarrollo constante de productos y diseños, por eso debe haber una constante capacitación para aumentar considerablemente el nivel de producción, de ventas y exportaciones de las artesanías peruanas, cuidando siempre de preservar las características culturales para preservar nuestra identidad.

Lamentablemente solo el 27% de los encuestados, que se encargan de la atención al cliente en los puntos de venta de artesanías, asisten a capacitaciones, vale la pena mencionar que estas son anuales y que no son promovidas por lo propietarios, sino más bien por cuenta propia.

Existen muchas razones que sustentan la justificación de invertir en capacitaciones y más aún si se trata de la atención al cliente, el trato directo con ellos, ya que el verdadero objetivo de una empresa es CREAR Y MANTENER CLIENTES, la mayoría de los microempresarios busca en primer lugar ser el líder en su ramo o generar ganancias, incrementar sus ventas, lograr un buen posicionamiento en el mercado pero no se dan cuenta que nada de esto se logra sin CLIENTES que la existencia de su empresa depende de la lealtad de estos.

He ahí la necesidad de invertir en capacitaciones ya que:

- Alrededor del 70% de los motivos por las que un cliente decide cambiar de proveedor giran en torno a problemas de servicio (maltrato, indiferencia, ineficacia).

- Porque una empresa puede incrementar sus ingresos entre un 25 y un 80 % con sólo reducir un 5 % la deserción de sus clientes.
- Por que recuperar un cliente perdido cuesta hasta 7 veces más que mantener a uno fiel.
- Por que las empresas solo pueden obtener una ventaja competitiva a partir de la mejora continua del Servicio.
- Porque el servicio es sinónimo de venta.
- Porque Retener a un cliente cuesta entre 5 y 10 veces menos que atraer uno nuevo.

Vale la pena mencionar que la gran mayoría de los artesanos, por sus condiciones precarias no sujetos a crédito y los programas sociales con financiamiento lo cual les dificulta mas los proyectos de inversión que puedan tener.

Según las mismas fuentes de información, el 45.43 % de los propietarios de las micro empresas tienen un nivel de instrucción solo de primaria y secundaria lo que demuestra una de las características predominantes en este sector en el ámbito regional, no así el sector de la pequeña empresa donde el 58.33 % de sus propietarios tienen un grado de instrucción de nivel superior, tal como se observa en el cuadro siguiente.

**Cuadro N°4: Grado De Instrucción Del Propietario O Alto Ejecutivo De La Empresa**

GRADO DE INSTRUCCIÓN	EMPRESAS					
	MICRO		PEQUEÑAS		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%
1 Primaria	45	10.02	1	2.08	46	9.26
2 Secundaria	159	35.41	5	10.42	164	33
3 Técnica	86	19.15	14	28.17	100	20.12
4 Superior	159	35.41	28	58.33	187	37.62
TOTAL	449	99.99	48	99	497	100

**Fuente: Produce Arequipa**

**b. Capacitación y sus tipos**

Respecto al tipo de capacitación recibida se puede indicar que el 35 % de las MYPES del sector artesanal de joyería en plata 925 en general no ha recibido ningún tipo de capacitación y los restantes indicaron solo haber recibido capacitación principalmente en aspectos técnicos (16.6%) y en administración (15%) entre otros tópicos, tal como se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro N°5: Tipo de capacitación recibida por el propietario o alto funcionario de la empresa**

TIPO DE CAPACITACIÓN RECIBIDA	EMPRESAS					
	MICRO		PEQUEÑAS		TOTAL	
	ABS	%	ABS.	%	ABS	%
1. Sobre Comercialización	28	6.31	4	8.16	32	6.49
2 Sobre Financiamiento	9	2.03	1	2.04	10	2.03
3 Sobre Administración	63	14.19	11	22.45	74	15.01
4 Sobre Ventas	24	5.41	5	10.2	29	5.88
5 Sobre Aspectos Técnicos	76	17.12	6	12.24	82	16.63
6 Otras	23	5.18	3	6.24	26	5.27
7 Ninguna	167	37.61	5	10.2	172	34.89
8 Capacitación Múltiple	54	12.16	14	28.57	68	13.79
<b>TOTAL</b>	<b>444</b>	<b>100</b>	<b>49</b>	<b>100</b>	<b>493</b>	<b>99.99</b>

Fuente: Produce Arequipa

La actividad artesanal en la joyería de plata 925 está conformada por aproximadamente 2,800 artesanos. Entre las líneas de producción que más destacan son: anillos, aretes, collares, prendedores, pulseras, enchapados, entre otros.

Arequipa es el segundo departamento con mayor concentración de empresas del sector artesanal de joyería en plata en el Perú. Lima

concentra el 65,3%, Arequipa el 6,7%, La Libertad el 3,9% y Callao el 3,6%.<sup>2</sup>

**Cuadro N°6: Principales productos artesanales por región.**

REGION	LÍNEA DE PRODUCCION	PRODUCTOS ARTESANALES
AREQUIPA	Textil	Prendas de vestir, tejidos y artículos de ganchillo, tapices, alfombras y bordados.
	Pieles y cueros	Prendas de vestir, bolsos y similares, artículos deportivos, correas.
	Madera	Marcos y artículos decorativos, muebles.
	Joyería	Anillos, aretes, collares, etc.
	Cerámica	Artículos utilitarios y decorativos

Fuente: Gerencias Regionales de Industria y Turismo

### 1.2.6. Factores de Innovación

Las prendas en joyería es una de las principales actividades en la vida peruana. En muchas de sus líneas, posee un carácter ancestral, los que mantienen una serie de patrones culturales que las generaciones de hoy la transmiten de padres a hijos.

<sup>2</sup> Fuente: MITINCI – INFOSIEM)

**Cuadro N°7: Variables Tecnológicas**

<b>Variables Tecnológicas</b>	<b>Ocurrencias / Tendencias</b>
Cambios y descubrimientos tecnológicos	Existe un avance tecnológico en todos los sectores
Avances en telecomunicaciones	El uso de la tecnología y el conocimiento en ellas ha facilitado las comunicaciones y reducido costos
Evolución de las tecnologías utilizadas por los competidores	Todos los sectores se encuentran abastecidos por tecnología informática, seguridad y telecomunicaciones.
Inversiones en tecnología	Nuestra región es la segunda a nivel nacional que se encuentra a la vanguardia de la tecnología
Capacitación en tecnología	Existencia de instituciones especializadas en el uso y capacitación de nuevas tecnologías en la región
Disponibilidad de Tecnologías	Precios al alcance y diversificación de productos

Fuente: Elaboración Propia

**Cuadro N° 8: Variables Económicas**

<b>Variables Económicas</b>	<b>Ocurrencias / Tendencias</b>
Bancos	Agencia estatales 23 Agencias múltiples 28
Transacciones (millones)	Créditos/colocaciones 1,156 Depósitos 1,315
Tributos ( millones)	Recaudación aduanera 444,1 Recaudación interna (impuestos) 884,7
Ingresos netos de turismo y artesanía.	920 millones de dólares (9% de las exportaciones).

Fuente: Elaboración Propia

### 1.2.7. Factores Técnicos

- La joyería artesanal de plata 925 se desarrolla sin una base tecnológica que permita ser identificada con claridad sus aspectos de calidad.
- Están en un proceso de redescubrimiento de raíces internas y sociales que generen identidad y fortalezcan la cultura.
- Actualmente la joyería artesanal de plata 925 de Arequipa se limita a los mercados locales y de turismo.



## **CAPÍTULO II**

### **RESULTADOS**

## 2.1. Diagnóstico

### 2.1.1. Intereses del Sector

#### a. Artesanos

Los artesanos están íntimamente ligados al turismo, y sus productos, de carácter esencialmente manual, en la actualidad son principalmente comprados por este sector, es además una actividad fundamentalmente de desarrollo y articulación de las remotas comunidades con pobreza extrema o no extrema a la que pertenecen; pero con amplias necesidades de alternativas de desarrollo.

#### b. Mypes

Las Mypes del sector en la ciudad de Arequipa, son una de las principales fuentes de empleo. Ya que permite una inversión inicial pequeña y permite el acceso a estratos de bajos recursos y puede potencialmente constituirse en apoyo importante a la gran empresa (tercerización) desarrollando actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes y/o prestación de servicios.

#### c. Sub Sector Artesanía

El sector de joyería artesanal de plata 925 constituye en la actualidad parte de la base económica del turismo ya que este despierta gran interés hoy en el mundo y cuenta con un elevado potencial de crecimiento, existiendo mano de obra calificada; siendo este un motor generador de divisas para el país.

**d. Sector Comercio y turismo**

En este sector se organiza, promueve y dirige el desarrollo sostenible y competitivo de la actividad turística de Arequipa (por ende también la Artesanía) mediante procesos integradores, concertados y descentralizados, impulsando el desarrollo económico y social, generando empleo digno que mejore la calidad de vida de la población y garantizando la valoración y conservación del patrimonio nacional histórico, natural y cultural.

**e. Recursos Humanos**

Los recursos humanos representan el factor clave del éxito de las Mypes del sector, siendo más importantes que cualquier estrategia de negocio, ya que son éstos quienes realizan en su totalidad el producto final, que se ofrecerá al público objetivo, esto no es más que un producto de la mente humana.

En la actualidad se exige recursos humanos que marquen diferencias claras y concretas desapareció el concepto de que los recursos humanos son simplemente mano de obra. Nada podría reemplazar el aporte que un individuo representa para una organización, su negocio y su estrategia, y nadie podría hacerlo si no es el propio hombre.

**f. Gestión**

El desarrollo de competencias gerenciales es una labor que involucra no solo a los dueños de la Mype si no también a los colaboradores de esta. Existe la necesidad de optimizar el desempeño cotidiano de los gerentes y líderes de la organización, y si bien es cierto que un programa de desarrollo no alcanza a modificar totalmente las conductas de las personas, si apoya de modo significativo el desarrollo de competencias que permitirán contribuir al mejoramiento de los resultados de cada uno de los equipos de trabajo, por ende de la organización logrando un buen

producto y servicio; logrando dar una buena respuesta entorno dinámico que exige flexibilidad a la empresa.

### **g. Entrenamiento**

Las mypes del sector necesitan recursos humanos que cuenten con un cierto grado de educación, y que a su vez, reciban un sostenido proceso de capacitación y entrenamiento, siendo capaces de transmitir un total conocimiento y compromiso con los principales objetivos de la organización.

La capacitación no solo brinda herramientas sino que busca profundizar los conocimientos y habilidades particulares que cada individuo tenga para potenciarlos e incrementar sus conocimientos en el desarrollo de sus tareas.

El entrenamiento de los recursos humanos representa una evidente ventaja competitiva entre las organizaciones, ya que este proceso puede adaptarse y desarrollarse en función a las necesidades e intereses de cada una y por ende mejorar la calidad de producto y servicios para sus clientes

## **2.1.2. Diamante de Porter**

### **a. Posibles Competidores**

Latente, debido a que el panorama de crecimiento de las inversiones se plantea estático hasta después del proceso de elecciones en nuestro país y una vez instalado los inversionistas analizarán las nuevas políticas en referencia a la promoción de inversiones nacionales y regionales. El Perú es un país atractivo para las inversiones debido a su crecimiento de un promedio sostenido en los últimos 10 años del 5%. La canalización de las inversiones ha sido desarrollada favorablemente en el sector construcción, minería, turismo y comercio.

Los entrantes potenciales son una amenaza latente para el artesano dado que se inicia una nueva negociación en el mercado extranjero. La falta de conocimiento al mercado que se ingresa puede generar pérdidas, pero la organización debe buscar la información necesaria y posicionarse en la mente del consumidor de tal manera que le sea difícil pensar en otra posibilidad de compra del producto que sea de otra marca. También es fundamental hacer inversiones para la realización de planes de negocios para sostenerse en el mercado y abrir nuevos, constituyéndose como parte de la competencia monopolística, manteniendo constante sus ingresos y desarrollo.

*Factor crítico de éxito: Crecimiento sostenido, Desarrollo productivo, Diversidad de productos, Competitividad de precios, Personal altamente especializado.*

#### **b. Proveedores**

Poder de negociación de los proveedores es Alto, porque depende de los factores del mercado en cuanto a los costos de la materia prima, costos de producción y comercialización, asociatividad, así como de la concertación de precios entre las alianzas estratégicas que puedan desarrollar.

*Factor crítico de éxito: Mecanismos y políticas del control, Alianzas estratégicas con proveedores y clientes, Experiencia y conocimiento del negocio.*

#### **c. Productos sustitutos**

La Amenaza de productos sustitutos es Mediano debido a falta de seguridad que el sector informal puede ofertar a sus clientes y cuyas debilidades también se expresan en que no cuentan con un sistema de financiamiento que pueda ser atractivo para el cliente potencial.

Pueden representar una competencia directa hacia el negocio debido a que la variedad y algunos estilos similares u otro producto de tipo artístico o artesanal, pueden influir en la decisión de compra de los consumidores. El precio debe ser considerado cuidadosamente, no solo por las exigencias del mercado sino por la salud de los empresarios artesanales.

*Factor crítico de éxito: Seguridad de compra, facilidad de pago, Ubicación estratégica.*

#### **d. Clientes**

La presión de la población objetivo es Alto, debido a que exigirá calidad a bajo precio por las condiciones de acceso al producto en referencia la cantidad de artesanos del sector.

Se debe de realizar cuidadosamente para poder satisfacer la demanda del mercado extranjero ya que estos exigen calidad de alto nivel. Se tendrá que utilizar una estrategia de escala para incrementar y acaparar el mercado.

El Poder de Negociación de los Proveedores: Son fundamentales en la vida de cualquier empresa y por ello es básico establecer un control tal que éstos cumplan con los contratos establecidos, además de buscar la manera de obtener precios que no interrumpan las utilidades esperadas con costos elevados. La calidad que estos ofrecen debe ser excelente y el tiempo debe ser exacto.

*Factor crítico de éxito: Calidad de servicio al cliente, Fidelidad del cliente.*

#### **e. Competidores del Sector**

Los principales competidores son empresas medianas y grandes que han sido instalados en puntos estratégicos de Arequipa, captando atractivo no solo de su población objetivo sino de diversos sectores como una

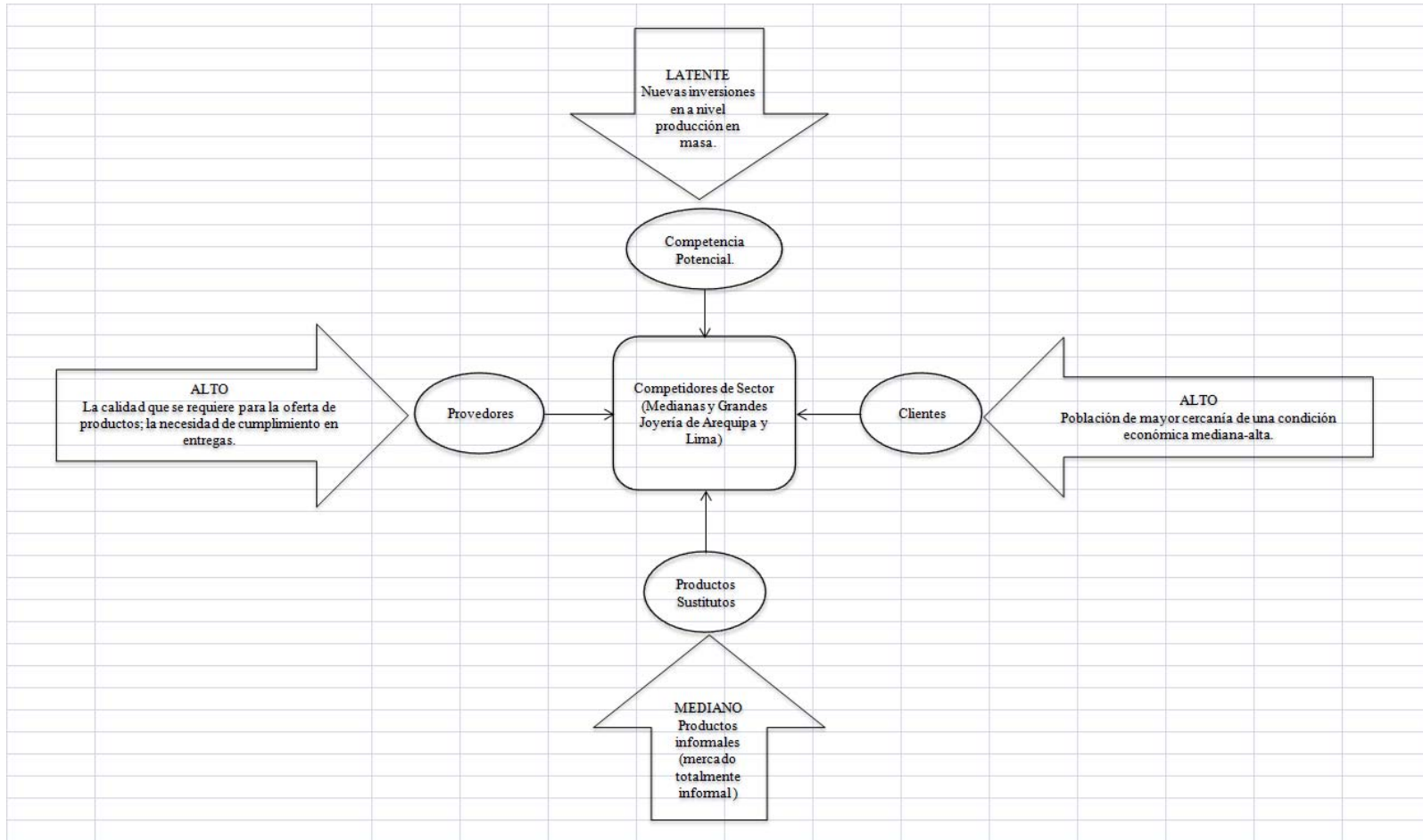
plataforma de crecimiento empresarial. Sin embargo otro sector importante de la competencia estará conformado por distribuidores o franquicias de diversas marcas mundiales.

La competencia encontrada se puede dividir en directa e indirecta. Dentro de la competencia directa existen otros artículos artesanales que pueden competir en cuanto a precio y variedad ya que, debido a las características del producto y su forma de producción implican costos y valores agregados que se reflejan en el precio. Lo anterior puede o no dar oportunidad a otros productos de ser adquiridos según el gusto y economía del cliente. La competencia indirecta se refiere a ciertos artículos decorativos que pueden encontrarse en centros comerciales.

*Factor crítico de éxito: Infraestructura, Capacidad de ventas, Experiencia y conocimiento en Arequipa, Ubicación estratégica.*



### Esquema N° 1: Diamante de Porter del Sector



Fuente:

Elaboración

Propia

## 2.2. Analisis Estrategico

### 2.2.1 Matriz del Perfil Competitivo

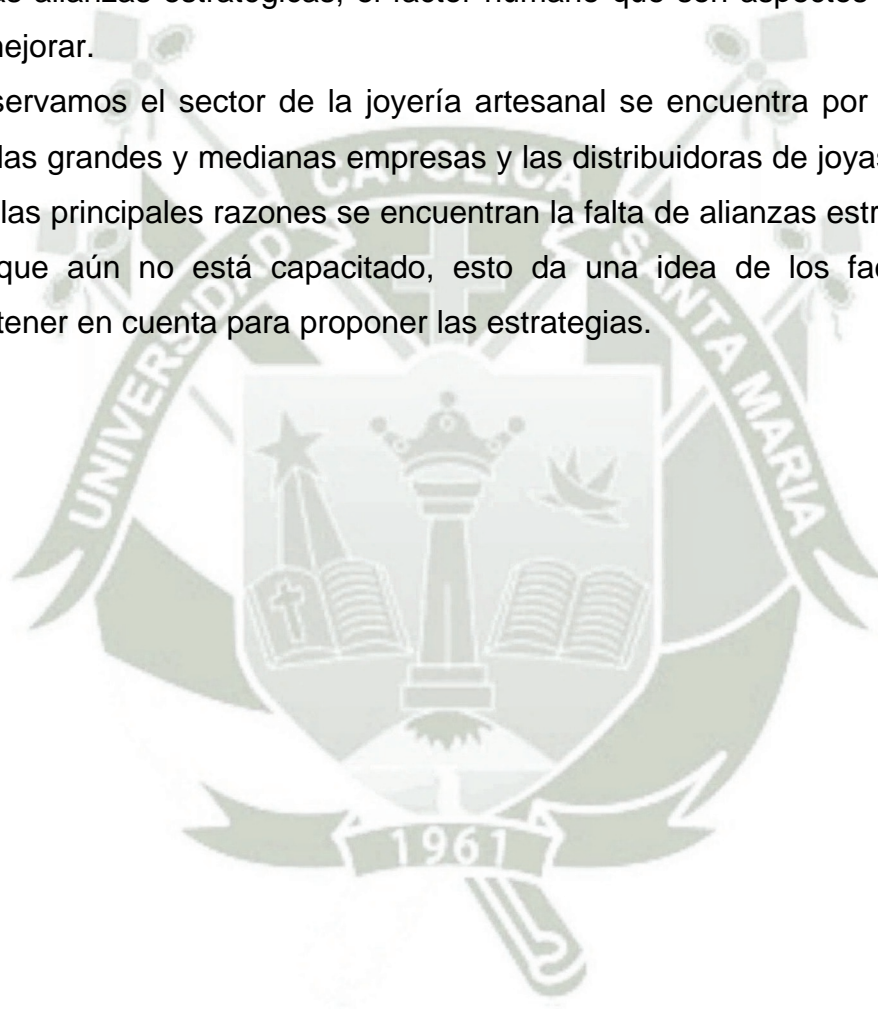
Cuadro N°9: Matriz Del Perfil Competitivo

Factores claves de éxito	Peso	Grandes Empresas		Medianas Empresas		Joyeros Distribuidores Formales		Joyeros Artesanos	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Calidad de productos	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
2. Calidad del servicio al cliente	0.12	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48
3. Competitividad de precios	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.4	4	0.4
4. Diversificación de productos ofertados	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.4	4	0.4
5. Alianzas estratégicas con proveedores y clientes	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	1	0.09
6. Personal altamente especializado	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.4	1	0.1
7. Infraestructura acorde con el requerimiento del mercado	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09
8. Experiencia y conocimiento En Arequipa	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.3	1	0.1
9. Fidelidad del Cliente con el Retail	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	1	0.08
10. Ubicación estratégica	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.3	2	0.2
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.82</b>		<b>3.82</b>		<b>3.63</b>		<b>2.42</b>

En esta matriz se ha calificado los factores claves del éxito dando un grado de importancia subjetiva, de acuerdo al análisis y a lo observado del sector. La calificación va desde el 1 al 4 las que representan Factor Débil o Factor Fuerte respectivamente.

Para el sector de joyeros artesanos se ha considerado dentro de los valores fuertes lo que refiere al producto y su diversificación pues es un producto que se puede explotar y sacar el máximo provecho, mientras que como factores débiles se tiene las alianzas estratégicas, el factor humano que son aspectos en los que se debe mejorar.

Como observamos el sector de la joyería artesanal se encuentra por debajo del sector de las grandes y medianas empresas y las distribuidoras de joyas formales, dentro de las principales razones se encuentran la falta de alianzas estratégicas el personal que aún no está capacitado, esto da una idea de los factores que debemos tener en cuenta para proponer las estrategias.



## 2.2.2 Matriz de Factores Externos

**Cuadro N°10: Matriz De Factores Externos**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Crecimiento sostenido de la economía nacional en 10 años a nivel macroeconómico con influencia de impacto en la microeconomía de regiones y capitales empresariales.	0.15	4	0.60
2. Presencia de inversiones nacionales y extranjeras.	0.09	3	0.27
3. Promedio estable del riesgo país.	0.07	3	0.21
4. Seguridad jurídica para las inversiones extranjeras.	0.12	4	0.48
5. Crecimiento y desarrollo de inversiones de la región Arequipa.	0.11	4	0.44
<b>AMENAZAS</b>			
1. Desarrollo de un nuevo modelo económico más conservador y estatista.	0.07	1	0.07
2. Rechazo de la población por intereses políticos y sociales.	0.09	2	0.18
3. Inestabilidad política de gobierno.	0.12	2	0.24
4. Crisis internacional económica que afectará las principales economías así como las que se están desarrollando.	0.07	1	0.07
5. Necesidad de prioridades en desarrollo social de la Región Arequipa.	0.11	2	0.22
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.78</b>

Fuente: Elaboración Propia

Al igual que en el cuadro 9 la calificación va del 1 al 4, fuerte y débil respectivamente. Dentro de los factores externos podemos decir que nuestras oportunidades se basan en el crecimiento económico del sector y el desarrollo de inversiones; por otro lado las amenazas reflejan el temor del sector hacia la inestabilidad política y a la crisis internacional que actualmente afecta a grandes potencias

### 2.2.3 Matriz de Factores Internos

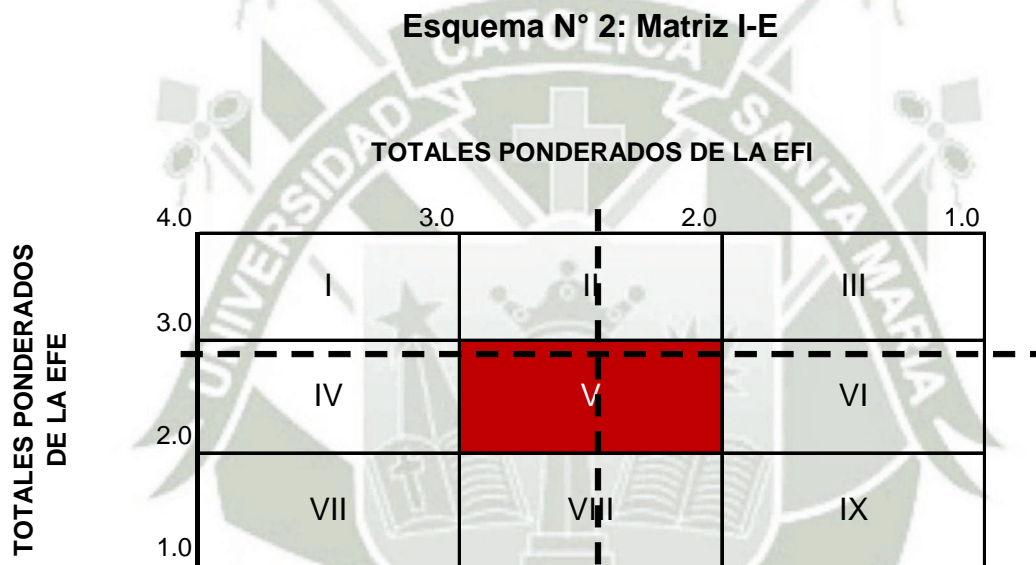
**Cuadro N°11: Matriz De Factores Internos**

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>FORTALEZAS</b>			
1. Experiencia en la producción tradicional y cultural.	0.07	4	0.28
2. Conocimiento del mercado comercial y financiero de Arequipa.	0.15	4	0.60
3. Acceso de vías de comunicación terrestre para el traslado de productos a exportar.	0.1	3	0.30
4. Potencial en el desarrollo de tecnologías de comunicación y publicidad.	0.05	4	0.20
5. Seguridad de otorgamiento de financiamiento a la población objetivo.	0.1	3	0.30
<b>DEBILIDADES</b>			
1. Sector que aun no se ha desarrollado.	0.05	1	0.05
2. Necesidad de recursos de gestión e inversiones para la instalación (aun no se cuenta)	0.1	1	0.10
3. Falta de personal con una cultura de compromiso y trabajo a metas.	0.1	1	0.10
4. Falta de espacios con los servicios básicos para la instalación.	0.2	2	0.40
5. Dificultad en el cumplimiento de los requerimientos de legalidad ante las autoridades municipales.	0.08	2	0.16
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.49</b>

Fuente: Elaboración Propia

En este cuadro se puede apreciar la calificación hacia los factores internos del sector; dentro de las fortalezas se encuentra como factores fuertes la experiencia de los artesanos, estos cuentan con una experiencia innata puesto que este negocio se pasa de generación en generación, el apoyo del mercado comercial y financiero y por último el potencial desarrollo de las tecnologías que actualmente respalda el gobierno brindando apoyo y capacitaciones eventuales. Las debilidades se centran en la informalidad de los artesanos joyeros; se debe incrementar nuestras fortalezas para reducir nuestras debilidades.

### 2.2.4. Matriz I-E



Fuente: Elaboración Propia

Celdas : III – V – VII

Prescripción : Retener y Mantener

Estrategias : Desarrollo de Producto – Desarrollo de Mercado

En este esquema se puede apreciar el plano cartesiano en donde se ha plasmado las calificaciones de los factores internos y externos de los cuadros del 9 al 11.

Los promedios ponderados se ubican en el cuadrante V de la zona 2 en donde según Fred David las estrategias a proponer deben ser Desarrollo del producto y Desarrollo del mercado.

### 2.2.5. Matriz PEYEA

**Cuadro N°12: Matriz PEYEA**

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
<i>FUERZA FINANCIERA (FF)</i>	Calificaciones	<i>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE(EA)</i>	Calificaciones
Rendimiento sobre la inversión	3	Cambios tecnológicos	-4
Apalancamiento	1	Tasa de inflación	-2
Liquidez	2	Variabilidad de la demanda	-3
Capital de trabajo	3	Escala de precios de productos competidores	-3
Flujos de efectivo	3	Barreras para entrar en el mercado	-5
Facilidad para salir del mercado	4	Presión competitiva	-3
Riesgos implícitos del negocio	4	Elasticidad de la demanda	-4
<b>Total FF</b>	<b>20</b>	<b>Total EA</b>	<b>-24</b>
<i>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</i>	Calificaciones	<i>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</i>	Calificaciones
Participación en el mercado	-4	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-1	Estabilidad financiera	4
Lealtad de los clientes	-4	Conocimientos tecnológicos	2
Utilización de la capacidad de la competencia	-4	Aprovechamiento de recursos	4
Conocimientos tecnológicos	-2	Intensidad de capital	3
		Facilidad para entrar en el mercado	4
		Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5
<b>Total VC</b>	<b>-16</b>	<b>Total FI</b>	<b>31</b>

Fuente: Elaboración Propia

El promedio de FF es :	2.86
El promedio de EA es :	-3.43
El promedio de FI es :	3.88
El promedio de VC es :	-2.67

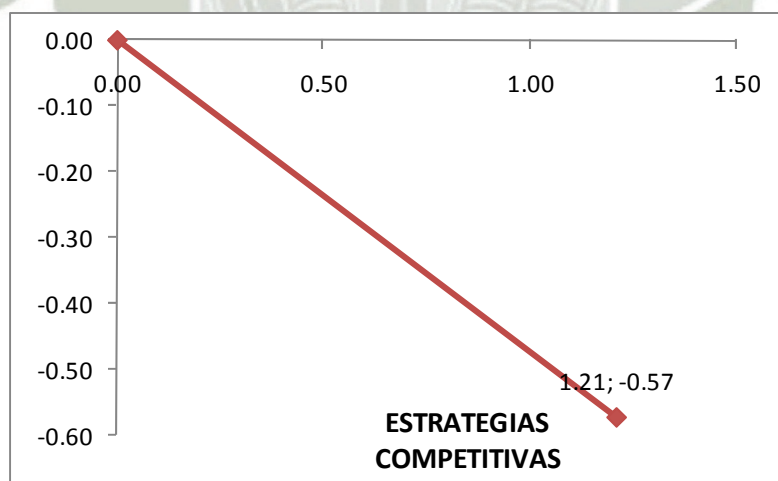
Fuente: Elaboración Propia

<b>Y : FF + EA</b>	-0.57
<b>X : FI + VC</b>	1.21

Fuente: Elaboración Propia

En este cuadro se ha identificado dos posiciones estratégicas internas y externas, dentro de las internas se desarrolla la fuerza financiera(FF) y la ventaja competitiva(VC), y dentro de las posiciones estratégicas externas encontramos estabilidad del ambiente(EA) y fuerza industrial (FI) en este cuadro la calificación se hace del 1 al 5 o del -1 al -5 respectivamente y se promedia, así para la variable "x" se suma las variables FI+VC y para la variable "y" variables FF+EA

### Esquema N° 3: Cuadrante Estrategias Competitivas



Fuente: Elaboración Propia

Resultado: Postura Competitiva, por lo que se tendrá que diseñar estrategias de tipo competitivas en un sector estable el que se requiere de la diversificación para el atractivo de la población objetivo.

## 2.2.6. Matriz FODA

**Cuadro N°13: Matriz FODA**

<b>FODA</b>	<b>FORTALEZAS - F</b>	<b>DEBILIDADES - D</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experiencia en la producción tradicional y cultural.</li> <li>2. Conocimiento del mercado comercial y financiero de Arequipa.</li> <li>3. Acceso de vías de comunicación terrestre para el traslado de productos a exportar.</li> <li>4. Potencial en el desarrollo de tecnologías de comunicación y publicidad.</li> <li>5. Seguridad de otorgamiento de financiamiento a la población objetivo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sector que aun no se ha desarrollado.</li> <li>2. Necesidad de recursos de gestión e inversiones para la instalación (aun no se cuenta)</li> <li>3. Falta de personal con una cultura de compromiso y trabajo a metas.</li> <li>4. Falta de espacios con los servicios básicos para la instalación.</li> <li>5. Dificultad en el cumplimiento de los requerimientos de legalidad ante las autoridades municipales.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES - O</b>	<b>ESTRATEGIAS - FO</b>	<b>ESTRATEGIAS - DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento sostenido de la economía nacional en 10 años a nivel macroeconómico con influencia de impacto en la microeconomía de regiones y capitales empresariales.</li> <li>2. Presencia de inversiones nacionales y extranjeras.</li> </ol>	<p>Liderar en diferenciación de productos a partir de la buena calidad, variedad y originalidad que caracteriza a nuestra joyería artesanal en plata 025, con ayuda de la tecnología y habilidades manuales disponibles. (F1,F4,F5;O1)</p> <p>Ampliar el mercado objetivo mediante las exportaciones de artesanías de joyas en plata 925 aprovechando los convenios existentes, la preferencia por productos naturales y apoyo de</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Contar con un plan de constantes capacitaciones a todo nivel de la organización, con el apoyo de las instituciones públicas y privadas (en principio capacitaciones de atención al cliente, manejo de personal, mejora de técnicas artesanales y dirección de microempresas) (D2,D5;O4)</li> <li>4. Establecer un plan anual de trabajo; donde se evalúe la oferta, la demanda y los recursos con los que se cuentan para cubrir el costo de recursos humanos, materiales y económicos. (D1,D5;O2,O5)</li> </ol>

<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Promedio estable del riesgo país.</li> <li>4. Seguridad jurídica para las inversiones extranjeras.</li> <li>5. Crecimiento y desarrollo de inversiones de la región Arequipa.</li> </ol>	<p>instituciones públicas y privadas. (F4;O2,O4,O5)</p>	
<p><b>AMENAZAS - A</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS - FA</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS - DA</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo de un nuevo modelo económico más conservador y estatista.</li> <li>2. Rechazo de la población por intereses políticos y sociales.</li> <li>3. Inestabilidad política de gobierno.</li> <li>4. Crisis internacional económica que afectará las principales economías así como las que se están desarrollando.</li> <li>5. Necesidad de prioridades en desarrollo social de la Región Arequipa.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Aprovechar la tecnología disponible para exportar, promocionar y/o difundir los productos hechos por los artesanos mostrando así la riqueza cultural con la que contamos ( F1,F2,F3;A3,A4,A5)</li> <li>6. Proponer proyectos de ley que promueva el desarrollo de los artesanos que vayan acorde con su realidad (F1;A1,A2,A3)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>7. Fomento de soluciones laborales y comerciales a través de la concertación con los trabajadores, empleadores y organizaciones públicas y privadas que correspondan, promoviendo capacitaciones, la exportación de artesanías y mecanismos legales adecuados para adecuarlos a la formalidad. (D3; A2, A5)</li> <li>8. Promoción de mecanismos eficaces que permita facilitar el comercio exterior, fomente el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio (D2, D4; A5)</li> <li>9. Aplicación de planes de Investigación y Desarrollo así como de Transferencia Tecnológica para productos priorizados sobre la base de la prospección del mercado internacional (D1, D2, D3; A4, A5)</li> </ol>

Fuente: Elaboración Propia

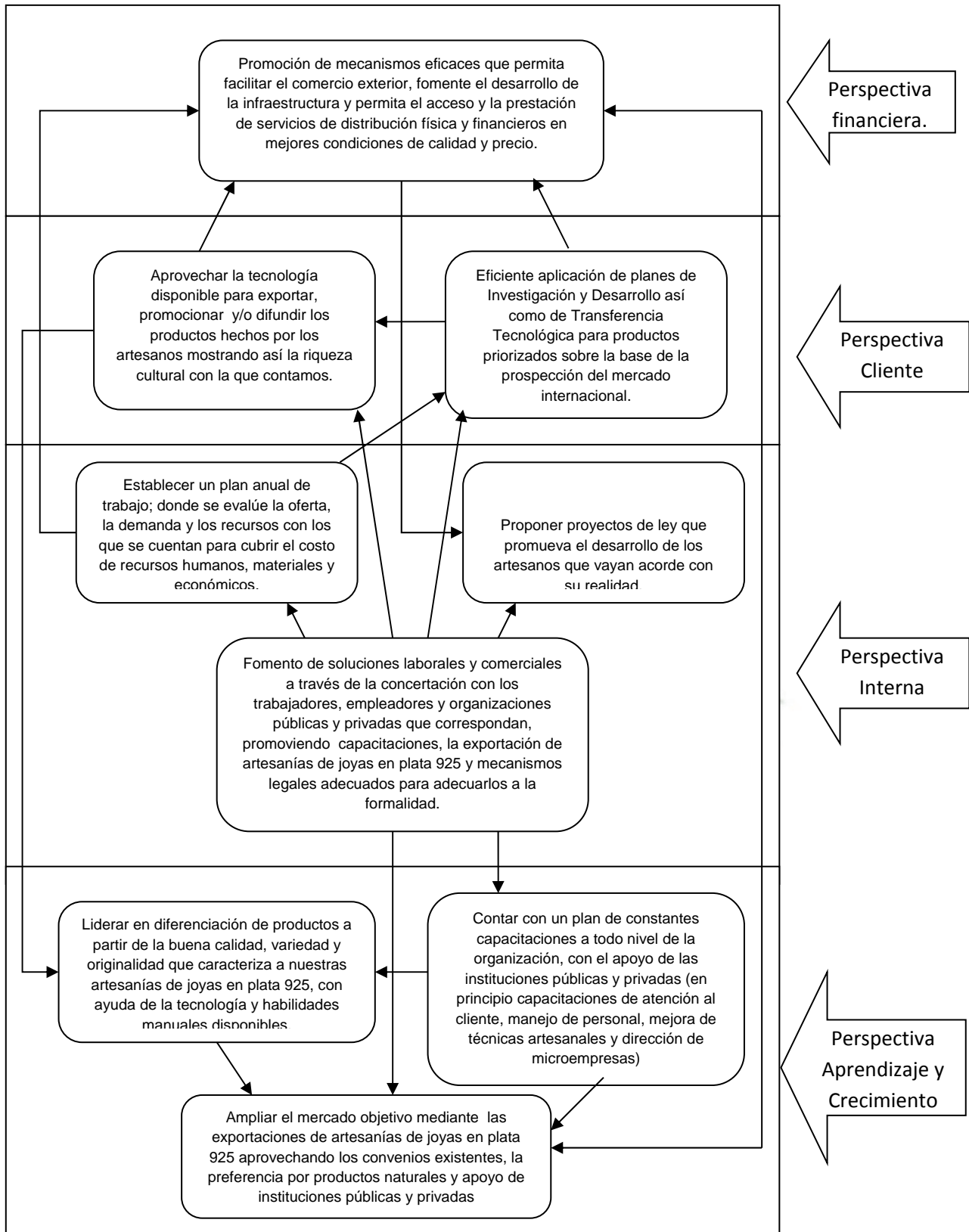
En este esquema se puede observar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas además de las estrategias para tratar de aprovechar las fortalezas y las oportunidades y reducir las debilidades y amenazas, la estrategia principal para FO es liderar en diferenciación de producto a partir de la variedad y originalidad que caracteriza la joyería artesanal en plata 925, la principal estrategia para DO es contar con un plan de constantes capacitaciones a todo nivel de la organización con el apoyo de las instituciones públicas y privadas, la principal estrategia para FA es aprovechar la tecnología disponible para exportar promocionar y/o difundir los productos hechos por los artesanos, y como principal estrategia de DA tenemos fomentar soluciones laborales y comerciales a través de la concertación con los trabajadores, empleadores y organizadores.

### **2.3. Propuesta Estrategica**

#### **2.3.1 Perspectivas**



### Esquema N° 4: Perspectivas



**a. Perspectiva Financiera**

**Cuadro N°14: Perspectiva Financiera**

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>
Lograr una mejora en el posicionamiento a través de un servicio de infraestructura, prestación de servicios de calidad a los clientes y exportación de productos a nuevos mercados.	Incrementar en un 10% anual, la inversión en exportación y mejoras de calidad de servicio.	Servicio Calidad Gestión Posicionamiento Exportaciones	Promoción de mecanismos eficaces que permita facilitar el comercio exterior, fomenta el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.

Fuente : Elaboración Propia

**b. Perspectiva Cliente**

**Cuadro N°15: Perspectiva Cliente**

<b>Objetivos</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Iniciativas</b>
Implementar un sistema de mejora continua a través de investigaciones de mercado enfocados en el mercado internacional.	Incrementar la satisfacción del cliente internacional en un 30%	Satisfacción Ventas Demanda	Eficiente aplicación de planes de Investigación y Desarrollo para productos priorizados sobre la base de la prospección del mercado internacional.

<p>Lograr la mejora de difusión, exportación y promoción de nuestras artesanías a nivel nacional e internacional aprovechando la tecnología disponible.</p>	<p>Incrementar las ventas por pedido en un 15%</p> <p>Participar en una feria anual de artesanía.</p>	<p>Ventas Oferta Demanda</p>	<p>Aprovechar la tecnología disponible para exportar, promocionar y/o difundir los productos hechos por los artesanos mostrando así la riqueza cultural con la que contamos.</p>
---	---	--------------------------------------	--

Fuente : Elaboración Propia

### c. Perspectiva Interna

**Cuadro N°16: Perspectiva Interna**

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
<p>Contar con una planificación administrativa para el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.</p>	<p>Realizar “horarios” estableciendo actividades necesarias a seguir en todo nivel de la microempresa.</p>	<p>Eficacia Eficiencia Productividad Capacidad</p>	<p>Establecer un plan anual de trabajo; donde se evalúe la oferta, la demanda y los recursos con los que se cuentan para cubrir el costo de recursos humanos, materiales y económicos.</p>
<p>Lograr que el artesano microempresario entre a la Formalidad sin dañar su “estabilidad”</p>	<p>Contar con una ley vigente que este acorde con la realidad del artesano microempresario</p>	<p>Adecuación Nivel de Formalidad</p>	<p>Proponer proyectos de ley que promuevan el desarrollo de los artesanos que vayan acorde con su realidad.</p>

económica			
<p>Crear concertaciones y/o reuniones de todos los implicados para la mejora de los servicios brindados y recibidos determinando así puntos débiles y eliminarlos a través de capacitaciones y/o entrenamientos; así como también crear unificaciones para poder responder mejor a la demanda internacional.</p>	<p>Participar en eventos de concertación y desarrollo del sector en cuanto a temas de producción, exportación y servicio de atención al cliente que sean promovidos por el Estado u organismos de desarrollo local.</p>	<p>Capacitaciones Concertaciones Eficiencia Calidad Productividad</p>	<p>Fomento de soluciones laborales y comerciales a través de la concertación con los trabajadores, empleadores y organizaciones públicas y privadas que correspondan, promoviendo capacitaciones, la exportación de artesanías de joyas e plata 925 y mecanismos legales adecuados para adecuarlos a la formalidad.</p>

Fuente : Elaboración Propia

#### d. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.

**Cuadro N°17: Perspectiva De Aprendizaje Y Crecimiento**

Objetivos	Metas	Indicadores	Iniciativas
<p>Establecer un nivel de calidad de producción alto que permita lograr un incremento en las ventas a nivel</p>	<p>Realizar capacitaciones trimestrales o semestrales para incrementar la</p>	<p>Ventas Calidad Eficiencia Originalidad</p>	<p>Liderar en diferenciación de productos a partir de la buena calidad, variedad y originalidad que caracteriza a nuestras artesanías, con</p>

local nacional e internacional.	destreza en diversas técnicas de elaboración de artesanías.		ayuda de la tecnología y habilidades manuales disponibles.
Lograr la firma de más convenios internacionales y el apoyo de instituciones públicas y privadas para el incremento de oferta y demanda de artesanía.	Incrementar el apoyo a los microempresarios para incrementar sus exportaciones en un 20%.	Oferta Demanda	Ampliar el mercado objetivo mediante las exportaciones de artesanías aprovechando los convenios existentes, la preferencia por productos naturales y apoyo de instituciones públicas y privadas.
Lograr una ventaja competitiva y diferenciativa contando con un alto nivel de calidad de servicio y de producto.	Incrementar el nivel de calidad de atención al cliente en un 30%	Satisfacción del cliente. Ventas Eficiencia Calidad Servicio	Contar con un plan de constantes capacitaciones a todo nivel de la organización, con el apoyo de las instituciones públicas y privadas (en principio capacitaciones de atención al cliente, manejo de personal, mejora de técnicas artesanales y dirección de microempresas)

Fuente : Elaboración Propia

En este esquema se han plasmado estrategias mostrando como están interrelacionadas entre ellas y las hemos organizado de acuerdo a 4 perspectivas: financiera, del cliente, interna y de aprendizaje y crecimiento.

En cada perspectiva se ha identificado los indicadores, los objetivos, las metas; elementos que nos dirigen a la propuesta de cada estrategia.

## **2.4 Visión**

“Proyectar una región exportadora, progresista, competitiva y líder posicionada a nivel internacional como productora artesanal de joyas en plata 925 con alto valor agregado y con cadenas productivas consolidadas, dando a conocer nuestra cultura.”

## **2.5 Misión**

“Lograr altos niveles de utilidades y eficiencia con productos elaborados con controles de calidad y contribuir al crecimientos del mercado de joyas artesanales en plata 925 en el Perú y el extranjero”

## **2.6 Objetivos**

- Fomentar y promover la oferta exportable de productos en joyas de plata 925 de la región.
- Consolidar y diversificar los productos en los mercados de destino adecuadamente priorizados.
- Desarrollar una adecuada infraestructura física y brindar servicios que faciliten la comercialización de sus principales productos.
- Desarrollar una cultura competitiva ante un mercado exigente.
- Diseñar e instalar los mecanismos institucionales adecuados para ejecutar sostenidamente la estrategia comercializadora de los productos.

## 2.7 Metas

- Invertir en mano de obra y equipo para aumentar la capacidad productiva.
- Apoyo del estado al sector artesanal brindándoles facilidades para préstamos de dinero.
- Obtener alianzas con empresarios de este rubro para aumentar las posibilidades de comercialización a gran escala.
- Aumentar el desarrollo de la región, por medio de nuevos empleos.

## 2.8 Valores

- **Responsabilidad.** Valor que significa hacerse cargo de las consecuencias de las palabras, acciones, decisiones y compromisos contraídos. La responsabilidad tiene efecto directo sobre otro valor fundamental: la confianza. Es un signo de madurez. Es clave para el cumplimiento de planes y acuerdos.
- **Transparencia.** Implica la gestión clara, imparcial y ética de los recursos confiados a los actores del proceso así como la rendición de cuentas en forma periódica.
- **Liderazgo.** Se define como la conducción o dirección de un grupo social hacia el logro de objetivos comunes. Es la influencia que ejerce una persona en un proceso de comunicación, involucrando a otras en el logro de una o varias metas. Líder es la persona emprendedora, con iniciativa y la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, desarrollando la capacidad de conducir equipos de trabajo eficientes.
- **Solidaridad.** Es un sentimiento de unión y cooperación con otros actores buscando el bienestar de los demás y participando en

iniciativas que nos impulsan a contribuir al logro de objetivos. Es importante para fortalecer las cadenas productivas.

- **Confianza.** Seguridad que se tiene de una persona porque sabemos que en sus actos no existe la ambigüedad o el rebuscamiento, trabaja con intensidad por cumplir con la tarea encomendada, llegar puntual si así fue acordada o guardar un secreto confiado.
- **Excelencia.** Es el logro de una calidad superior y de resultados óptimos en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.
- **Compromiso.** Comprometerse va más allá de cumplir con una obligación; es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante todo aquello que se nos ha confiado.



## 2.9 Gestión de Desarrollo

**Cuadro N°18: Gestión De Desarrollo**

<b>Gestión de Desarrollo</b>	<b>Ventajas</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Calificación</b>
Selección de Personal	De realizarse una selección de personal el resultado tiene mayor validez y seguridad porque se conoce al postulante; ya que este se adecua a los requerimientos técnicos y características personales necesarias para el puesto de trabajo.	Muy urgente	5
Conocimiento del Producto	Conocer el producto, la procedencia e historia le hará más fácil al vendedor hacer atractivo el producto ya que este podrá explicar, mostrar y motivar al cliente para su compra.	Urgente	4
Capacitación	Ayuda a profundizar los conocimientos y habilidades así, de esta manera, incrementar la calidad en el desarrollo de las tareas de venta y atención al cliente.	Urgente	4
Capital Humano	Son los únicos recursos que la competencia jamás podrá copiar, contar con recursos humanos fieles y comprometidos con la organización le brindarán a esta	Muy urgente	5

	una ventaja competitiva significativa ante las demás.		
Satisfacción Económica	Es una poderosa herramienta de gestión y un motivador irresistible que ayuda a cubrir necesidades y brinda una oportunidad de progreso a los trabajadores.	Urgente	4
Satisfacción Laboral	Se contará con la fidelidad de los trabajadores, una buena relación y compromiso con los objetivos de la organización.	Muy urgente	5
Motivación	Sirven de palanca para el cambio y un punto fuerte para la mejora e implicación de los trabajadores en el proyecto y en la calidad de servicio.	Urgente	4
Capacidad de Comunicación	Mejora la calidad del servicio, atención a las quejas y facilita la empatía y la interacción con los clientes sienten este un elemento fundamental en la generación de capital relacional y confianza.	Urgente	4
Tiempo (Horario Trabajo)	El tiempo completo de trabajo brindara una mayor oportunidad de conocer al mercado objetivo, así como también una mayor habilidad para interactuar con el.(Experiencia)	Regularment e Urgente	3
<b>TOTAL</b>			<b>38</b>
<b>PROMEDIO</b>			<b>4.22</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 19: Escala de valoración**

<b>Escala de Factibilidad</b>	<b>Puntaje</b>
Muy Urgente	5
Urgente	4
Regularmente Urgente	3
Poco Urgente	2
Nada Urgente	1

Como se puede apreciar el promedio de las calificaciones para determinar la implementación de un sistema de gestión por competencias en las mypes de sector artesanal de joyas en plata 925 de Arequipa, es de 4.22 lo cual implica que se tiene la necesidad del mismo con carácter de URGENTE.

## 2.10 Actividades

- Análisis de la situación actual del mercado (encuestas, entrevistas)
- Determinar puntos débiles del sector.
- Determinar necesidades básicas:
  - Materiales para crear joyas artesanales (materia prima)
  - Gente necesaria para trabajos manuales
  - Capital (dinero necesario para emprender el negocio)
  - Implementación del sitio de exhibición y venta de productos (iluminación, variedad de productos, vitrinas de exhibición, propaganda)
  - Formalización
  - Unión de fuerzas con otras entidades (ya sean otro grupo de artesanos o entidades públicas y/o privadas que apoyen a los artesanos)

- Determinar necesidades del mercado objetivo.
- Realizar una buena selección de personal.
- Crear un organigrama con funciones de cada área.
- Capacitación de personal.
- Verificación continua de la satisfacción del cliente.



## 2.11 Cronograma de Implementación

**Cuadro N°20: Cronograma De Actividades**

Nro	ACTIVIDADES	MES 1				MES 2			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Análisis de la situación actual del mercado: Encuestas a clientes y Artesanos Entrevistas con Prompex, Promperu, etc.								
2	Determinar puntos débiles de la organización.								
3	Determinar necesidades básicas: Materiales para crear joyas artesanales (materia prima) Gente necesaria para trabajos manuales Capital ( dinero necesario para emprender el negocio)								
4	Implementación del sitio de exhibición y venta de productos (iluminación, variedad de productos, vitrinas de exhibición, propaganda)								
5	Formalización								
6	Unión de fuerzas con otras entidades ( ya sean otro grupo de artesanos o entidades públicas y/o privadas que apoyen a los artesanos)								
7	Determinar necesidades del mercado objetivo.								
8	Realizar una buena selección de personal.								
9	Crear un organigrama con funciones de cada área								
10	Capacitación de personal.								
11	Verificación continua de la satisfacción del cliente.								

Fuente : Elaboración Propia

## CONCLUSIONES

**PRIMERA:** Podemos observar que el sector artesanal de joyas en plata 925 posee un elevado potencial de crecimiento, dado el incremento sostenido que se observa en la demanda de los mercados de alto poder adquisitivo, dentro de los cuales se encuentran el turismo y las exportaciones. A esto se suma la diversidad de la producción y la ancestral habilidad de nuestros artesanos que realza las capacidades del capital humano. Sin embargo, la producción se encuentra altamente atomizada teniendo como consecuencia una compleja heterogeneidad tecnológica y de métodos de trabajo especializados; por lo tanto, tomando en cuenta que este sector se está insertando a velocidades cada vez mayores al mercado mundial, tiene que ajustarse a los estándares internacionalmente vigentes ya que esta producción tiene que enfrentarse con competidores internacionales que en muchos casos son superiores en capacidades productivas y de comercialización. Es este uno de los caminos que tenemos que encontrar para conducir hacia el desarrollo de la artesanía de joyas en plata 925 peruana.

**SEGUNDA:** Se requiere un plan estratégico que conste de mecanismo de información para incrementar las exportaciones ya que las MYPES artesanales tienen indicadores estratégicos como la venta y la demanda que existe, la investigación y desarrollo es principal para sus productos demandados, además de concertaciones con entidades públicas y privadas así como también con los artesanos un completo plan de trabajo y su óptima realización.

**TERCERA:** El sector joyería ha presentado un crecimiento continuo luego de la crisis económica mundial, este crecimiento ha sido fomentado principalmente por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo; sin embargo, los puntos débiles del sector dentro de los que podemos encontrar la gran cantidad de artesanos y joyeros informales, la fabricación manual, tecnología obsoleta y el conocimiento empírico son los que están aún están mellando y frenando el desarrollo del sector. Precisamente las estrategias propuestas en este plan encierran mejorar el servicio de fabricación de joyería con calidad diferenciada; tanto por el uso de tecnología moderna como por la mano de obra altamente calificada.

**CUARTA :** Uno de los factores de éxito más importantes del plan es conseguir el posicionamiento deseado mediante estrategias de desarrollo del producto y desarrollo del mercado; el uso de tecnología moderna, un eficiente sistema de gestión de calidad y el alto nivel de servicio deben ser percibidos y valorados por los clientes.

**QUINTA:** La competencia es una amenaza si no se ofrece un valor superior para el cliente ni se conoce la manera de establecer relaciones más sólidas con él, por eso es importante la planeación estratégica para determinar las estrategias de como entrar al mercado y así poder dar un producto diferenciado e innovador.

## RECOMENDACIONES

**PRIMERA:** Fortalecer el sistema productivo del sector en Arequipa mediante programas de investigación y desarrollo para la obtención de nuevas formas mejorando de esta manera el rendimiento de la producción.

**SEGUNDA:** Promover las inversiones para el sector mediante el atractivo como producto bandera y marca país.

**TERCERA:** Desarrollo de una base de datos productivos y estadísticos consolidados por mes para la investigación y desarrollo de nuevos proyectos.

**CUARTA :** Se debería promover la capacitación de los artesanos joyeros en temas técnicos para mejorar el nivel competitivo del sector; así como también en temas de gestión de microempresas debido a que muchos artesanos se convierten en empresarios de manera empírica por no poder acceder fácilmente a la capacitación necesaria.

## BIBLIOGRAFÍA

- David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008.
- Dirección de Estudios e Información. “Planeamiento Estratégico”. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003.
- Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, and Practices. New York: Harper & Row. EEUU. 2004.
- Hill, W.; Jones, R. Administración Estratégica: Un enfoque integrado 3ra. Ed. - Santafé de Bogotá, Colombia. 2006.
- Koonz, W. Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill. México. 2006.
- Dirección de Estudios e Información. “Planeamiento Estratégico”. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003.
- MacGinnis, V. La Declaración de la Misión: Un paso clave en la Planeación Estratégica. Bussines 31. no 6. Diciembre 2001.
- Sallenave JP. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2003.
- Steiner, G. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Continental. México 2003.

## Websites visitadas

Instituto Tecnológico de la Paz. Planeamiento Estratégico. <http://www.itlp.edu.mx>

## ANEXO N° 01: PLAN DE TESIS

### I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

#### 1.1. Identificación del Problema (Enunciado del Problema)

“PLAN ESTRATÉGICO DEL SECTOR DE JOYERÍA ARTESANAL EN PLATA 925 DE LA REGIÓN AREQUIPA PARA SU DESARROLLO COMERCIAL, 2013 - 2018.”

¿De qué manera va a beneficiar un plan estratégico del sector de joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa en el desarrollo comercial?

#### 1.2. Descripción del Problema

En estos tiempos de elevada competencia, tanto en el mercado internacional como nacional, es el deber de las organizaciones el adoptar una posición activa y no una reactiva en su medio, y ellas mismas deben esforzarse por influir, anticipar y emprender acciones y no sólo esperar y responder a las circunstancias de su entorno y a las acciones de sus más cercanos competidores, por lo que el fundamento de la gestión estratégica parte de que los líderes empresariales comprendan a los competidores, a los mercados, los precios, los proveedores, los distribuidores, los gobiernos, los accionistas y los clientes.

En estos días, observar y apreciar el mundo desde la perspectiva de otros es significativo para la supervivencia de un negocio. El precio y la calidad de los productos y los servicios deben ser competitivos en

un ámbito mundial y no sólo local. Por ende, los factores globales son sumamente importantes también para la gestión estratégica.

Es un proceso continuo que promueve la eficiencia y la eficacia, así como el trabajo en equipo y la calidad dentro de la organización. Éste promueve, además, la unificación y el trabajo coherente. Permite, también, la suma de todos los esfuerzos de todas las áreas de la empresa, así como el impulso que la organización necesita para el cumplimiento de sus objetivos.

En estos tiempos, al igual que las grandes compañías, las micro y pequeñas empresas del sector de joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa se encuentran en una realidad cada vez más competitiva debido al incremento en la variedad de la oferta de productos y servicios, y el gran esfuerzo de cada una de las empresas por obtener cada vez una mayor participación en su mercado respectivo, considerando que solo el 0.72%<sup>3</sup> de la plata que exporta el Perú a nivel mundial le pertenece a la joyería, es decir que a la plata se le ha dado un valor agregado (pulseras, cadenas, anillos, entre otras joyas). Por ende, el reto del sector es comprender su entorno, directo e indirecto, configurar su futuro, adelantarse a los cambios y satisfacer eficazmente las necesidades de su mercado meta, buscando así posiciones competitivas difícilmente igualables por la competencia.

### **1.2.1. Tipo de Investigación**

El presente trabajo de investigación es de tipo Descriptivo - Explicativo, debido a que se debe analizar, evaluar el problema y posteriormente proponer una alternativa de solución al problema de investigación.

---

<sup>3</sup> Mincetur. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Lima, Perú. 2012

### 1.2.2. Campo, Área y Línea

- Campo: Ciencias Económico Administrativas.
- Área: Ingeniería Comercial.
- Línea: Negocios Internacionales.

### 1.2.3. Interrogantes Básicas

- ¿Cuál es la situación actual del sector de joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa?
- ¿Cuáles son los factores relevantes que determinan el valor comercial del sector de joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa?
- ¿Cuáles son las estrategias que se requieren para alcanzar el desarrollo comercial del sector de joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo General

Proponer un plan estratégico del sector de joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa para su desarrollo comercial.

### 1.3.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del sector de joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa.

- Identificar los factores relevantes que determinan el valor comercial del sector de joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa.
- Determinar las estrategias que se requieren para alcanzar el desarrollo comercial del sector de joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa.

#### 1.4. Variables

- Variable Independiente: Entorno y condiciones internas del sector.
- Variable Dependiente: Desarrollo comercial.
  - a. Operacionalización de Variables

Variables	Sub Variables	Indicadores
Variable Independiente: Entorno y condiciones internas del sector	Mercado Tecnología Organización Recurso Humano	Población Objetivo Nivel de tecnología aplicada en el proceso Tipo de empresas Capacidad de Capital Humano
Variable Dependiente: Desarrollo Comercial	Estrategias  Actividades	Penetración de Mercado, Desarrollo de Producto, Desarrollo de Mercado, Diversificación de Producto  Tácticas, Operativas

Fuente: Elaboración Propia

## 1.5. Justificación

- Es Relevante:

La planeación estratégica permite que el sector productivo tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, que esté en la posibilidad de emprender acciones y hechos e influir en ellos, en lugar de sólo responder y, por consiguiente, puede controlar su destino.

El planeamiento estratégico es una de las herramientas principales de la administración estratégica, que busca establecer en el sector de joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa una posición pro-activa antes que reactiva ante los fluctuantes cambios del entorno, que en la práctica deberá mantener unido al sector para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles. Como se indica en el planteamiento del problema de investigación:

- Se busca realizar un diagnóstico situacional y formular un planeamiento estratégico para el sector.
- Es significativo para la supervivencia del sector el observar, apreciar y comprender, así como también conocer los procesos y actividades cotidianas del sector joyería en plata 925 de la región Arequipa.
- El contar con un plan estratégico nos permitirá establecer en el sector una promover la eficiencia y la eficacia, así como el trabajo en equipo y la calidad en todas las actividades que realiza el sector.

- Es Original:

Porque no se ha efectuado un análisis del entorno que rodea al sector, ni tampoco se ha formulado un plan estratégico que

encauce sus esfuerzos para alcanzar objetivos bajo el cumplimiento de su misión básica.

- Es Factible:

Por ser una investigación no exploratoria, de características descriptiva y explicativa, que se llevará a cabo en la ciudad de Arequipa. Además, existe el acceso a la información primaria tanto como secundaria necesaria para el desarrollo de ésta investigación. Asimismo, existen los medios económicos para su realización los cuales serán cubiertos por las investigadoras.

## 1.6. Marco Teórico

### DEFINICIÓN DE PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

El planeamiento estratégico es una herramienta por excelencia de la administración estratégica que consiste en la búsqueda de ventajas competitivas dentro de la organización, y la formulación y puesta en marcha de estrategias, permitiendo así la creación o preservación de las ventajas de una organización, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y sus presiones, y de los recursos disponibles.

Fred R. David<sup>4</sup> define la administración estratégica como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”. Ello implica integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la

---

<sup>4</sup> David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008. p. 4

investigación y el desarrollo y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización.

Existen diversas definiciones de planeamiento estratégico que se complementan entre sí, las que se mencionan a continuación reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo.

Una definición de planeamiento estratégico nos la brinda Sallenave<sup>5</sup>; afirma que "la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

De acuerdo con Steiner<sup>6</sup> la planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

En conclusión, se define al planeamiento estratégico como aquel proceso mediante el cual una organización define su misión, visión, objetivos y estrategias, sobre la base de un análisis de su entorno con la participación del personal de todos los niveles de dicha organización. Las estrategias estarán basadas en el aprovechamiento de los recursos y capacidades de la organización de acuerdo a las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas detectadas. Como resultado se concibe un plan a largo plazo, con un enfoque en el futuro con miras hacia los cambios.

---

<sup>5</sup> Sallenave JP. Gerencia y planeación estratégica. Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2003. p. 38

<sup>6</sup> Steiner, G. Planeación Estratégica: lo que todo director debe saber. Continental. México 2003. p.

## Importancia y Beneficios del Planeamiento Estratégico

Según el Instituto Tecnológico de la Paz<sup>7</sup> la importancia y los beneficios del Planeamiento Estratégico son los siguientes:

### 1. Importancia del Planeamiento Estratégico

- Es indispensable para que los directivos puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente.
- Exige al director, que formule y conteste preguntas claves.
- Puede simular el futuro en papel, permite a la empresa tomar mejores decisiones en cuanto a actividades o peligros futuros.
- La planeación, estimula el desarrollo de metas apropiadas, las cuales a su vez, son factores poderosos para la motivación de las personas.
- Proporciona una estructura para la toma de decisiones de toda empresa.
- Es necesario para el mejor desempeño de la empresa y sus principales partes integrantes.
- Señala a la alta dirección asuntos claves y establece prioridades de cómo tratarlos.
- Los sistemas de planeación estratégica, son canales perfectos de comunicación.
- Ayuda a capacitar a los directivos como los directores.
- El éxito, se obtiene fácilmente con la planeación.

### 2. Beneficios del Planeamiento Estratégico

- Al diseñar una buena planeación dentro de la organización, los gerentes ofrecen métodos para lograr el objetivo establecido,

---

<sup>7</sup> Instituto Tecnológico de la Paz. Planeamiento Estratégico. <http://www.itlp.edu.mx>

ayudan a prever los problemas antes de que surjan y a afrontarlos antes de que se agraven.

- También, reducen las posibilidades de cometer y encontrarse con sorpresas desagradables debido a que los objetivos, metas y estrategias son estudiados detalladamente.
- Una planeación efectiva, debe basarse en hechos y no en emociones vagas y genéricas.
- La planeación, por ser un trabajo mental, es de índole intelectual. Lo que permite que las personas desarrollen sus ideas y proporcionen alternativas de solución.

#### Términos Importantes

#### 3. Plan

El Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina<sup>8</sup> indica que diversos autores coinciden en definir al plan como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

El concepto de plan, entonces, evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y encuadre de acciones y de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado.

#### 4. La Declaración de la Misión

Dentro del proceso de planeación estratégica se encuentra la determinación de la misión, que es definida por Harold Koontz<sup>9</sup> de la siguiente manera: “La misión o el propósito (con frecuencia estos términos se usan indistintamente) identifica la función o tarea básica

<sup>8</sup> Dirección de Estudios e Información. “Planeamiento Estratégico”. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003. p. 16-17.

<sup>9</sup> Koontz, W. Administración: una perspectiva global. McGraw-Hill. México. 2006. p.122.

de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene (o al menos debe tener para ser significativa) un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general, el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios”.

#### 5. Los Objetivos a largo plazo

Los objetivos se podrían definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio de su misión básica. Largo plazo significa más de un año. Los objetivos son esenciales para el éxito la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen en sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

#### 6. Las Estrategias

De acuerdo con el Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina<sup>10</sup> “la estrategia se emplea en la dirección básica a largo plazo (...) es cualitativa, proporciona orientación a los planes de corto, integra los planes funcionales en un esquema general, es realista y se halla orientada a la acción.”

La estrategia es una serie de acciones que buscan alcanzar las metas previamente establecidas. Es un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. Algunas estrategias empresariales serían la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, el encogimiento, la desinversión, la liquidación y las empresas en riesgo compartido.

---

<sup>10</sup> Dirección de Estudios e Información. “Planeamiento Estratégico”. Dirección Nacional del Instituto Nacional de la Administración Pública. Quinta edición. Agosto de 2003. p. 22.

#### 7. Las Metas

Son los objetivos anuales que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo. Los objetivos anuales, al igual que los objetivos a largo plazo, deben ser medibles, cuantitativos, desafiantes, realistas, consistentes y estar por orden de prioridad.

Se deben definir en términos de resultados de la gerencia, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo y sistemas información.

#### 8. Las Políticas

Las políticas son el medio que se usará para alcanzar los objetivos anuales. Entre otras cosas, las políticas incluyen los lineamientos, las reglas y los procedimientos establecidos para reforzar las actividades a efecto de alcanzar los objetivos enunciados. Las políticas sirven de guía para tomar decisiones y abordan situaciones reiterativas o recurrentes.

Las políticas permiten la consistencia y la coordinación entre los departamentos de la organización y dentro de ellos.

#### **Etapas del Planeamiento Estratégico**

Las etapas del planeamiento Estratégico que se desarrollaran a continuación comprenden los pasos que comúnmente abarca, como son:

## 1. La Misión

Drucker<sup>11</sup> señala que formular la pregunta, "¿cuál es nuestro negocio?" es como preguntar, ¿cuál es nuestra misión?". La declaración de la misión es una declaración duradera del propósito de una organización que la diferencia de otras empresas similares, es una declaración de la "razón de ser".

Para contestar la pregunta central, "¿cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión resulta esencial para establecer objetivos y formular estrategias debidamente<sup>12</sup>.

La declaración de la misión visualiza la organización a largo plazo, en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir. Todas las organizaciones tienen una razón de ser, aun cuando los estrategas no la hayan puesto conscientemente por escrito. La misión del negocio es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo.

Según Vern McGinnis<sup>13</sup>, una declaración de la misión debe:

- 1) Definir cómo es la organización y cómo querría ser.
- 2) Es decir, ser lo bastante limitado como para excluir algunos negocios y lo bastante amplio como para dar cabida al crecimiento creativo.
- 3) Diferenciar a una organización cualquiera de las demás.
- 4) Servir de marco para evaluar las actividades presentes y futuras y,
- 5) Hacer su declaración.

---

<sup>11</sup> Drucker, P. Management: Tasks, Responsibilities, and Practices. New York: Harper & Row. EEUU. 2004. p. 61.

<sup>12</sup> David, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Sexta Edición. Pearson Education. 2008. p. 88.

<sup>13</sup> MacGinnis, V. La Declaración de la Misión: Un paso clave en la Planeación Estratégica. Bussines 31. no 6. Diciembre 2001. p. 41.

## 2. La Visión

Se refiere a la visión que tiene el número uno de la empresa. Que visión tiene del futuro de la misma. Que quiere que la empresa sea en el futuro. En que negocios nuevos entra, que negocios elimina, cuales mantiene, etc.

### ➤ Diferencia entre visión y misión

Algunas organizaciones elaboran la declaración de la misión y también una de la visión. La declaración de la misión contesta la pregunta, "¿Cuál es nuestro negocio?", mientras que la de la visión contesta a: "¿Qué queremos ser?".

## 3. Análisis Interno

Para Charles W. L. Hill<sup>14</sup>, el análisis interno "posibilita fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización, tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización".

Las áreas funcionales de todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Ninguna empresa tiene las mismas fuerzas o debilidades en todas sus áreas. Las fuerzas y debilidades externas, sumadas las oportunidades y amenazas externas, así como un enunciado claro de la misión, son la base para establecer objetivos y estrategias. Los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas internas y de superar las debilidades.

---

<sup>14</sup> Hill, W.; Jones, R. Administración Estratégica: Un enfoque integrado 3ra. Ed. - Santafé de Bogotá, Colombia. 2006. p.11

a. La Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

La matriz EFI resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente.

4. Análisis Externo

Charles W. Hill<sup>15</sup> afirma que "El objetivo del análisis del entorno consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización".

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que deberían eludir.

Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales.

Las fuerzas externas se pueden dividir en cinco categorías generales: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas, y fuerzas de la competencia.

a. La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) es una herramienta que permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental,

---

<sup>15</sup> Hill, W.; Jones, R. Administración Estratégica: Un enfoque integrado 3ra. Ed. - Santafé de Bogotá, Colombia. 2006. p.13

política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva, para determinar así la posición estratégica externa. Consiste en listar las oportunidades y amenazas del entorno y determinar la importancia relativa de cada una para el desempeño de la unidad de información, asignándole un peso y un valor a cada factor.

#### 5. La matriz FODA para formular estrategias

La matriz fuerzas – oportunidades – debilidades - amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz FODA y requiere juicios sólidos.

Toda unidad de información con la realización del análisis FODA debe tratar de llevar a cabo alternativas estratégicas que resulten beneficiosas para las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que mitiguen las debilidades internas y aminoren el impacto de las amenazas externas.<sup>16</sup>

Las estrategias FO usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Las estrategias DO pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. Las estrategias FA aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Las estrategias DA son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

---

<sup>16</sup> Hill, W.; Jones, R. Administración Estratégica: Un enfoque integrado 3ra. Ed. - Santafé de Bogotá, Colombia. 2006. p. 24

6. La matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA)

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA) es otro instrumento importante. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

7. La matriz Interna-Externa (IE)

La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x, y los totales ponderados del EFE en el eje y. Dicha matriz se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas.

En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”. En tercero, una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VII o IX es “Cosechar o desinvertir”.

#### 8. La matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia.

Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado.

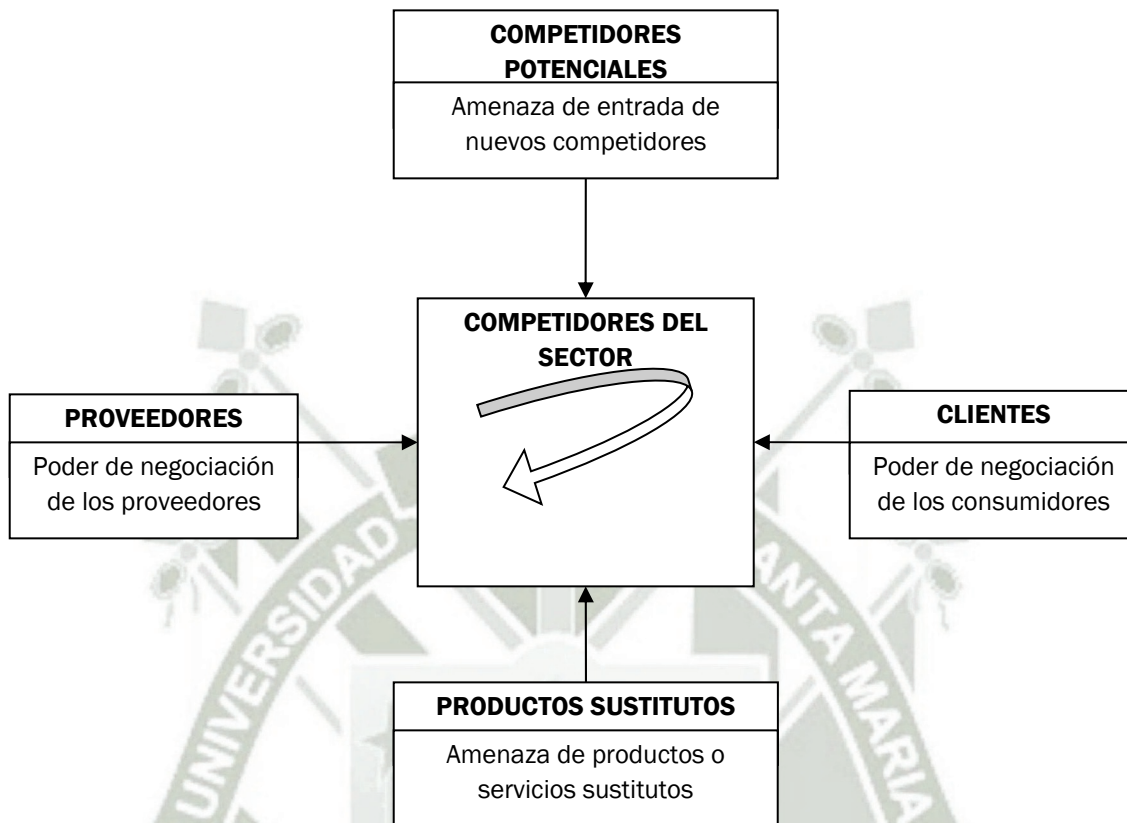
La MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos.

#### 9. Las cinco fuerzas de Porter

El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter trata de analizar y clasificar los factores que afectan a un sector determinado. Este considera que la rentabilidad de un sector (tasa de rendimiento sobre el capital invertido) está determinada por cinco fuentes de presión competitiva. El modelo del análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, es usado por muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias.

La intensidad de la competencia entre empresas varía en gran manera de un sector a otro. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria dada está compuesta por cinco fuerzas: la rivalidad entre los competidores existentes, la entrada potencial de nuevos competidores, la amenaza potencial de productos o servicios sustitutos, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los consumidores.

Figura N° : Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Fred. R. David

- a. La rivalidad entre los competidores existentes  
La rivalidad entre empresas que compiten suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas. Las estrategias que sigue una empresa sólo tendrán éxito en la medida en que le ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con las estrategias que siguen empresas rivales.
- b. La entrada potencial de nuevos competidores  
Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en un sector en particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de

la competencia entre las empresas. A pesar de que existan una gran cantidad de barreras de entrada, en ocasiones las nuevas empresas pueden ingresar al sector mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

c. La amenaza potencial de productos o servicios sustitutos

En muchos sectores las empresas compiten arduamente con las empresas de productos o servicios sustitutos de otros sectores.

La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de esas empresas para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

d. El poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en un sector, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores.

e. El poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes se encuentran muy concentrados, son muchos y compran grandes volúmenes, su poder de negociación representa una fuerza importante que afecta la intensidad de la competencia de una industria.

El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no son fácilmente diferenciables.

## 1.6.1. Esquema Estructural

Agradecimientos

Dedicatoria

Epígrafe

Resumen

Summary

Introducción

Índice

Capítulo I: Aspectos Metodológicos

1.1 Análisis Externo

1.1.1 Factores Políticos

1.1.2 Factores Económicos

1.1.3 Factores Sociales

1.1.4 Factores Tecnológicos

1.1.5 Factores Ecológicos

1.2 Análisis Interno

1.2.1 Factores Administrativos

1.2.2 Factores de Mercado

1.2.3 Factores Organizacionales

1.2.4 Factores Financieros

1.2.5 Factores Humanos

1.2.6 Factores de Innovación

1.2.7 Factores Técnicos

Capítulo II: Resultados

2.1. Diamante de Porter

2.2. Intereses del Sector

2.3. Matriz del Perfil Competitivo

2.4. Matriz de Factores Externos

2.5. Matriz de Factores Internos

2.6. Matriz I-E

- 2.7. Matriz PEYEA
- 2.8. Matriz FODA
- 2.9. Matriz MCPE
- 2.10. Objetivos Vs Estrategias
- 2.11. Perspectivas
- 2.12. Visión
- 2.13. Misión
- 2.14. Equipo de Gestión
- 2.15. Actividades
- 2.16. Cronograma de Implementación
- 2.17. Control
- Conclusiones
- Recomendaciones
- Bibliografía
- Anexos

#### **1.6.2. Antecedentes**

No existen antecedentes investigativos para la presente tesis, por lo que el presente trabajo de investigación es original por llevarse a cabo en una primera oportunidad.

#### **1.7. Hipótesis**

Dado que se lleve a cabo un plan estratégico del sector de joyería artesanal en plata 925 de la región Arequipa, es probable que se logre su desarrollo comercial.

## II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

### 2.1. Técnicas e Instrumentos

Variables	Sub Variables	Indicadores	Técnicas	Instrumentos
Variable Independiente: Entorno y condiciones internas del sector	Mercado	Población Objetivo		
	Tecnología	Nivel de tecnología aplicada en el proceso	Observación y Revisión Documental	Ficha de Observación y Ficha de Revisión Documental
	Organización	Tipo de empresas		
	Recurso Humano	Capacidad de Capital Humano		
Variable Dependiente: Desarrollo Comercial	Estrategias	Penetración de Mercado, Desarrollo de Producto, Desarrollo de Mercado, Diversificación de Producto	Observación y Revisión Documental	Ficha de Observación y Ficha de Revisión Documental
	Actividades	Tácticas, Operativas		

### 2.2. Campo de Verificación

#### 2.2.1. Ámbito

La investigación será enfocada a nivel regional.

### 2.2.2. Temporalidad

El periodo de tiempo para el desarrollo del presente trabajo de investigación, comprende cuatro meses calendario.

### 2.2.3. Unidades de Estudio

Universo: Sector de joyería en plata 925.

Se tendrán en cuenta todas las fuentes de información secundarias que reporten datos relevantes.

## 2.3. Estrategia de Recolección de datos

Se formularán estrategias con la finalidad de estructurar el mecanismo de la investigación:

### 2.3.1. Contacto con la Unidad de estudio

- Coordinar previamente con el sector comprometido, para tener acceso a la información sin inconvenientes e iniciar del proceso de recolección de datos.
- Preparar el instrumento para la toma de datos mencionados anteriormente.
- Coordinar con el responsable del sector (entidad pública) la posible fecha de inicio de la recopilación de la información.

### **2.3.2. Toma de datos**

- Se hará uso del instrumento de medición para la toma de datos.
- Se deberá realizar la recopilación de datos cumpliendo el rol de fechas establecido.
- Estos datos serán clasificados por fecha y mercado objetivo.

### **2.3.3. Análisis y procesamiento de Datos**

- Mostrar visualmente el estado actual de la producción para la comercialización.
- Se determinará cuáles son los pros y contras de la producción en tanto al problema de investigación.

### **2.3.4. Criterios para el manejo de resultados**

Los resultados obtenidos serán fundamentales para su posterior análisis, es por eso que estos deben ser tomados con sumo cuidado y llevados a análisis utilizando métodos que permitan vislumbrar la situación las zonas productivas y en consecuencia plantear soluciones que permitan resolver las interrogantes básicas que fueron planteadas al inicio del estudio.

En esta investigación se hará uso del análisis de datos estadísticos existentes y proyección correspondientes al sector.

## 2.4. Recursos Necesarios

### 2.4.1. Recursos Humanos

Las investigadoras.

### 2.4.2. Recursos Materiales

- Bienes
  - PC Intel Corei5
  - Papel Impresión
  - Impresora
- Servicios
  - Internet

### 2.4.3. Recursos Financieros

Concepto	Costo / unidad (S/.)	Total costo (S/.)
Movilidad	80.00	80.00
Copias Material Bibliográfico	30.00	30.00
Tipecos	50.00	50.00
Copias Tesis (05 Ejemplares)	250.00	250.00
<b>TOTAL</b>		<b>410.00</b>

## 2.5. Cronograma de Trabajo

ACTIVIDADES	Mes 1		Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Identificación del Tema														
Elaboración del Plan														
Presentación y Aprobación del Plan														
Recopilación de Datos														
Elaboración del Informe de Tesis														
Aprobación														
Sustentación														



## ANEXO N° 02: ENCUESTAS

### ENCUESTA 1

Lugar de trabajo: \_\_\_\_\_ Fecha

\_\_\_\_\_

1. ¿En su organización se ha llevado a cabo un proceso de selección de personal para que Usted ocupe dicho cargo?

( ) SI ( ) NO

A. Si respondió SI: ¿Cuáles son los requisitos más relevantes que Usted recuerde del proceso?

( ) Conocimiento ( ) Idioma ( ) Experiencia  
( ) Edad ( ) Sexo ( ) Presencia Personal

( ) Otros

2. En su organización, ¿tiene Usted conocimiento de la procedencia y/o historia de los artículos que ofrece?

( ) SI ( ) NO

3. ¿Se realizan sesiones de capacitación dirigidas hacia el capital humano en su centro de trabajo?

( ) SI ( ) NO

A. Si repondo SI : ¿Con qué frecuencia?

( ) Mensual ( ) Trimestral ( ) Semestral  
( ) Anual ( ) Nunca

¿Cuáles fueron los temas?

( ) Atención al cliente ( ) Joyería ( ) Tejido  
( ) Exportación ( ) Marketing ( ) Mejora del producto  
( ) Gestión empresarial ( ) Artesanía

4. ¿Cree Usted que incrementaría el rendimiento de su trabajo con un debido entrenamiento en procedimientos de atención del cliente ?

( ) SI ( ) NO

5. En su organización, ¿cuenta usted con los recursos necesarios para cubrir los gastos de personal de ventas?

(  ) SI (  ) NO

6. ¿Está Usted satisfecho con el salario que recibe?

(  ) SI (  ) NO

7. ¿Está Usted satisfecho con las funciones que tiene a su cargo?

(  ) SI (  ) NO

8. ¿Está Usted satisfecho con el ambiente laboral (físico y personal)?

(  ) SI (  ) NO

9. ¿Se siente Usted motivado a desempeñarse de la mejor manera posible?

(  ) SI (  ) NO

10. ¿Qué tipo de motivación recibe Usted por parte de la organización?

(  ) Económica (  ) Personal (  ) Amical  
(  ) Productos (  ) Descuentos (  ) Días libres  
(  ) Ninguno (  ) Otros

11. ¿Se siente con capacidad de comunicarse con claridad y/o despertar el interés de los clientes por su producto? (Idioma, explicación y/o descripción del producto)

(  ) SI (  ) NO

12. ¿Cuál es el indicador con el que cuenta Usted para medir la eficiencia del desempeño del trabajo de su organización?

(  ) Tiempo (  ) Unidades Vendidas (  ) Unidades Monetarias

13. ¿El tiempo que Usted trabaja logra cubrir las metas de las ventas?

(  ) SI (  ) NO

14. ¿Cree Usted justificable el tiempo de trabajo en relación a la remuneración?

(  ) SI (  ) NO

15. ¿Cree Usted que el éxito de la organización está en manos de la persona encargada de atender a los clientes?

(  ) SI (  ) NO



## ENCUESTA 2

Empresa: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

1. ¿Desarrolla usted algún tipo de campaña para promocionar sus productos?

(  ) SI (  ) NO

2. ¿Cuenta con elementos de promoción en el establecimiento de ventas de la empresa?

(  ) SI (  ) NO

3. ¿Cuáles son sus canales de distribución?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuál considera Usted sea el nivel de recordación de su marca, negocio o producto?

(  ) Muy buena (  ) Buena (  ) Regular

(  ) Mala (  ) Muy mala

5. ¿Qué políticas de venta utilizan?

\_\_\_\_\_

6. ¿Desarrolla algún tipo de estrategia?

(  ) SI (  ) NO

7. ¿Cuál es la frecuencia de venta de los productos ofertados por la empresa?

(  ) Diario (  ) Semanal (  ) Quincenal

(  ) Mensual (  ) Eventuales

8. ¿Quiénes son sus principales clientes?

\_\_\_\_\_

9. ¿Cómo considera Usted sea el nivel de percepción de sus clientes en tanto a la atención brindada por la empresa?

(  ) Muy aceptable (  ) Aceptable

(  ) Regularmente aceptable (  ) Poco aceptable

(  ) Nada aceptable

10. ¿Quiénes son sus competidores?

\_\_\_\_\_

11. A la empresa, ¿Qué es lo que lo hace único o diferente de sus competidores?

(     ) Trato personalizado

(     ) Tipo de productos

(     ) Precios

(     ) Servicios de valor agregado

(     ) Disponibilidad del producto

12. ¿Cómo financian los proyectos de la empresa?

(     ) Capital Propio

(     ) Préstamo



### ANEXO N° 03: RESULTADOS DEL SECTOR

Durante los meses de Noviembre y Diciembre del 2013 se ha llevado a cabo la encuesta, cuya finalidad es evaluar las estrategias aplicadas al capital humano en el sector artesanal; ubicando cuatro sitios estratégicos de comercialización de artesanía en la ciudad de Arequipa tales como El Fundo el Fierro, La Comercial, Los Portales y la calle San Francisco; se cuantifico el número de participantes en cada centro comercial llegando así a la conclusión que se aplicaría la encuesta al 100% de la población específica, ya que era factible cumplir con dicha meta.

A continuación se formuló el cuestionario realizando preguntas clave para llegar a una conclusión certera y veraz que demuestre la situación actual y real de estas pequeñas y micro empresas.

El trabajo de campo se efectuó de manera directa y personalizada con cada uno de los encuestados, se les realizaba las preguntas una a una y a una persona a la vez.

El cuestionario utilizado fue el mismo para todos consta de veinte preguntas de las cuales 18 son cerradas con una sola posibilidad de respuesta y dos preguntas abiertas. Aplicadas todas las encuestas procese los datos a través de la hoja de cálculo Excel .

Finalmente se presentan a continuación los resultados y análisis por interrogantes.

**Cuadro 1 : Cantidad de Artesanos según agrupamiento.**

<b>Centro</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Cantidad Encuestados</b>
La Comercial	45	36
El Fundo el Fierro	50	48
Portal Flores	50	30
La Calle	17	17
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>131</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

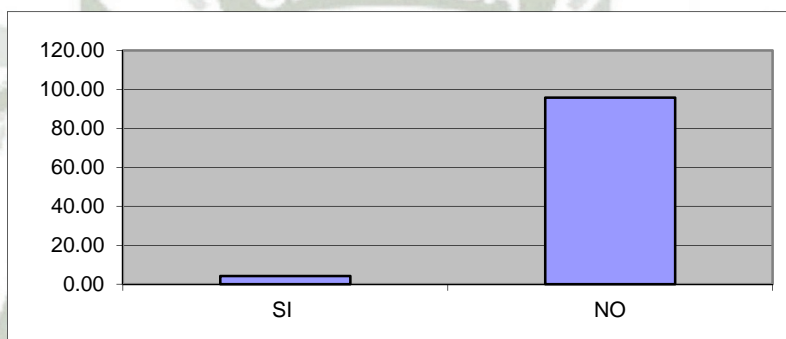
1. ¿En su organización se ha llevado a cabo un proceso de selección de personal para que Usted ocupe dicho cargo?

**Cuadro N° 2: Selección de personal. Fondo del Fierro**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	2	4.26
<b>NO</b>	45	95.74
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 1: Selección de personal. Fondo del Fierro**



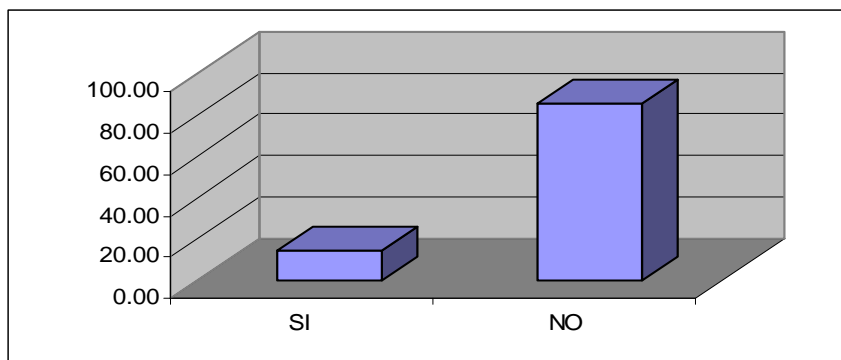
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 3 : Selección de personal. La Comercial**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	5	13.89
<b>NO</b>	31	86.11
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 2: Selección de personal. La Comercial**



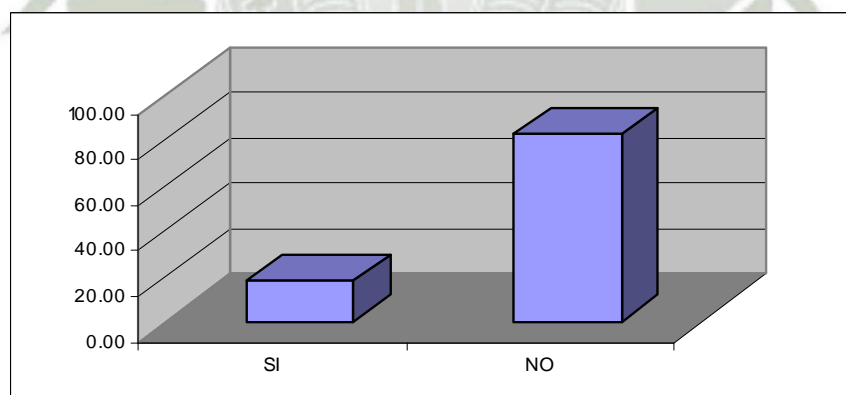
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 4 : Selección de personal. La Calle**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	3	17.65
<b>NO</b>	14	82.35
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 3 : Selección de personal. La Calle**



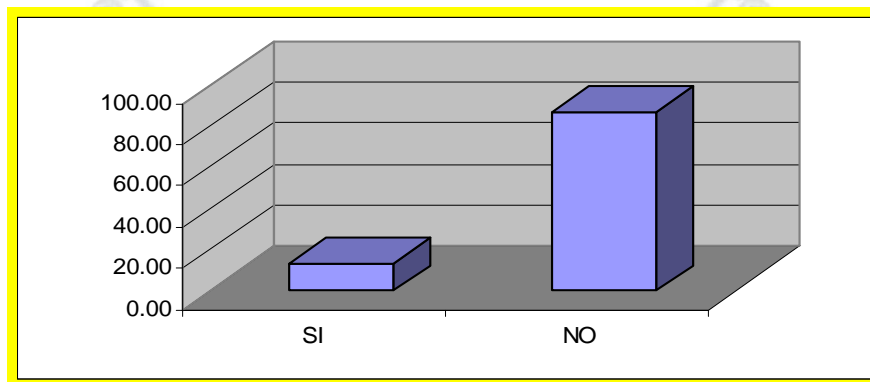
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 5: Selección de personal. Portal Flores**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	4	13.33
<b>NO</b>	26	86.67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 4 : Selección de personal. Portal Flores**



**Fuente : Elaboración Propia**

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados del **proceso de selección** para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el coste mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

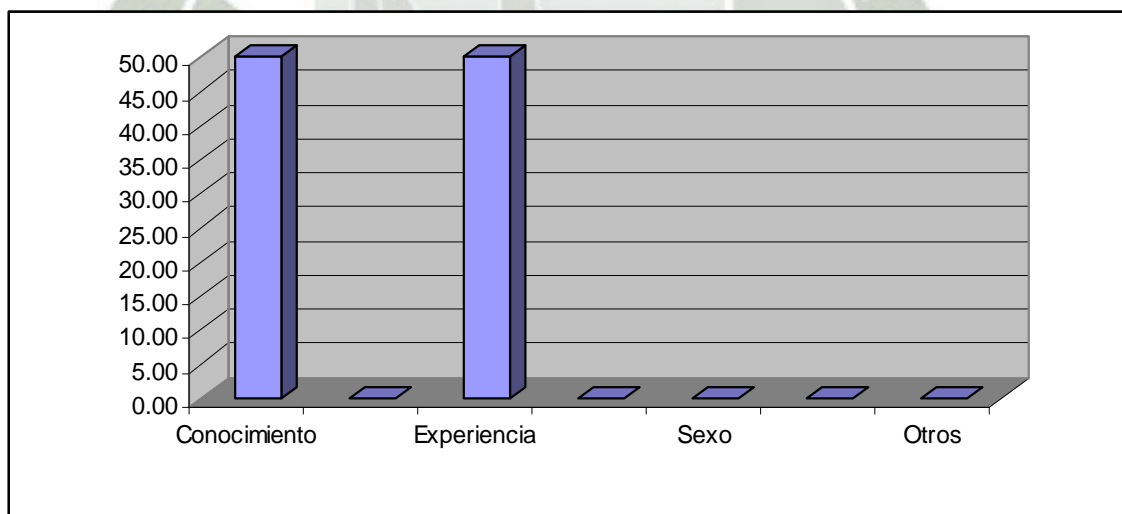
**A. Si respondió SI : Cuales son los requisitos más relevantes que Usted recuerde del proceso ?**

**Cuadro N° 6: Requisitos Relevantes. Fondo del Fierro**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>Conocimiento</b>	1	50.00
<b>Idioma</b>	0	0.00
<b>Experiencia</b>	1	50.00
<b>Edad</b>	0	0.00
<b>Sexo</b>	0	0.00
<b>Presencia Personal</b>	0	0.00
<b>Otros</b>	0	0.00
<b>TOTAL</b>	2	100.00

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 5 : Requisitos Relevantes. Fondo del Fierro**



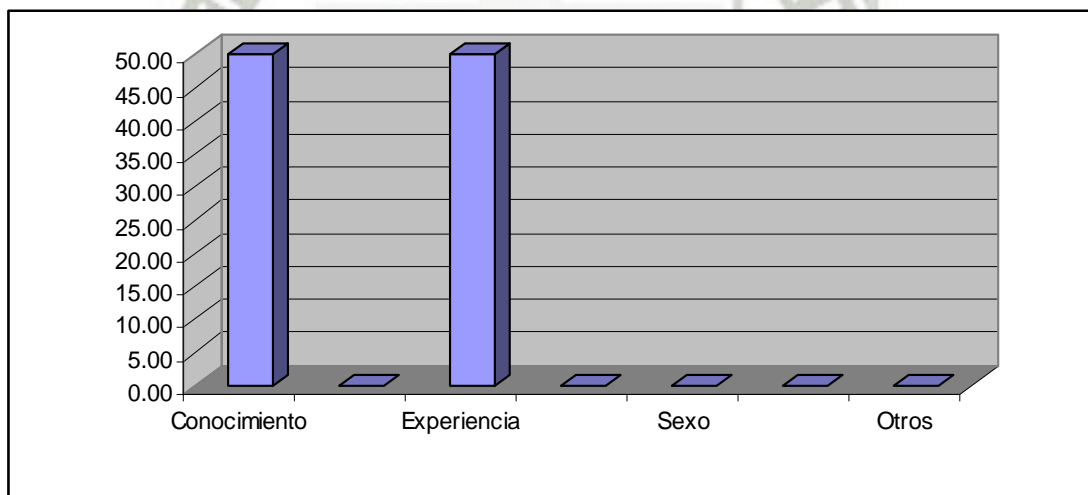
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 7: Requisitos Relevantes. La Comercial**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>Conocimiento</b>	1	50.00
<b>Idioma</b>	0	0.00
<b>Experiencia</b>	1	50.00
<b>Edad</b>	0	0.00
<b>Sexo</b>	0	0.00
<b>Presencia Personal</b>	0	0.00
<b>Otros</b>	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 6 : Requisitos Relevantes. La Comercial**



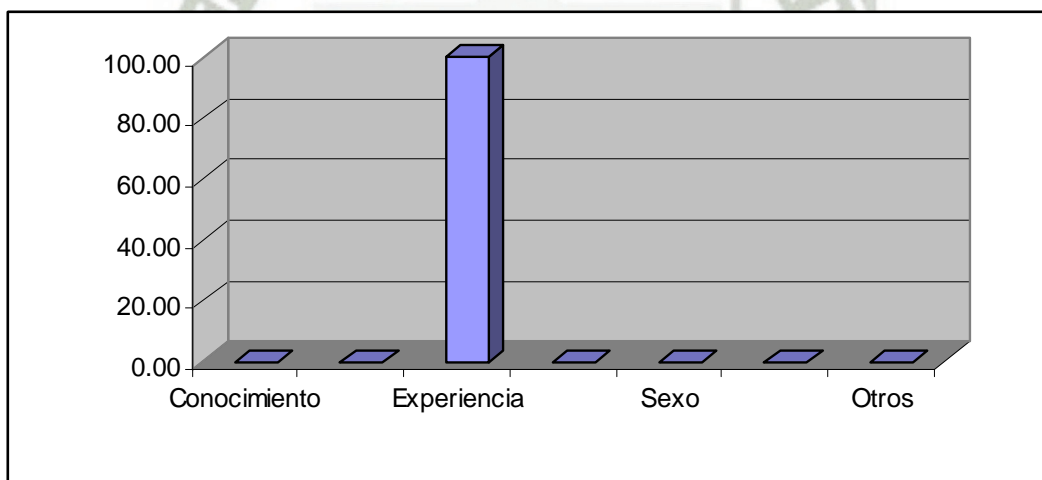
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 8: Requisitos Relevantes. La Calle**

	CANTIDAD	%
<b>Conocimiento</b>	0	0.00
<b>Idioma</b>	0	0.00
<b>Experiencia</b>	3	100.00
<b>Edad</b>	0	0.00
<b>Sexo</b>	0	0.00
<b>Presencia Personal</b>	0	0.00
<b>Otros</b>	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 7: Requisitos Relevantes. La Calle**



Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 9 : Requisitos Relevantes. Portal Flores**

	CANTIDAD	%
<b>Conocimiento</b>	0	0.00
<b>Idioma</b>	0	0.00
<b>Experiencia</b>	4	100.00
<b>Edad</b>	0	0.00
<b>Sexo</b>	0	0.00
<b>Presencia Personal</b>	0	0.00
<b>Otros</b>	0	0.00
<b>TOTAL</b>	4	100.00

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 8: Requisitos Relevantes. Portal Flores**



Fuente : Elaboración Propia

Es indiscutible la importancia que para una organización tiene el contar con las personas adecuadas, en los lugares precisos. El no conseguir este objetivo supone para la empresa aumentar los costes (en tiempo y dinero) derivados del **proceso de selección** para cubrir un puesto, si decide repetir el mismo o, lo que es más importante: mantener un desajuste entre

la persona y el puesto de trabajo. Y es éste el coste mayor que se puede tener. Lo esencial es contar con recursos humanos de calidad, ya que el activo más importante de las organizaciones está constituido por las personas que las forman.

Al ser cuestionados acerca del proceso de selección de personal para su organización el resultado fue que más del 86% (véase grafica 1 y 2) no realiza tal proceso, vale la pena mencionar que aproximadamente el 50% de los encuestados era dueños de su propio puesto y/o local.

Sin embargo existe una pequeña parte que si realiza un proceso de selección y aunque en muy bajo porcentaje, se les pregunto acerca de los requisitos que más importancia le daban para cubrir este puesto de trabajo y las respuestas fueron en su totalidad de “conocimiento y experiencia” (véase grafica 5; 6 ;7 ;8).

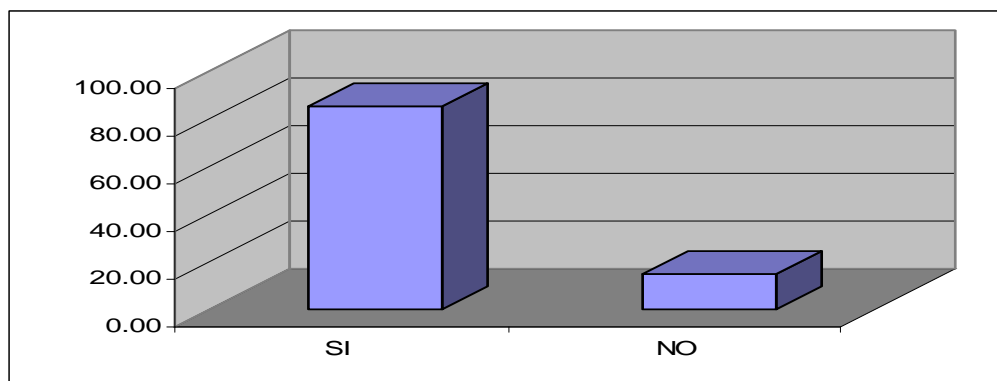
**2. En su organización tiene Usted conocimiento de la procedencia y/o historia de los artículos que ofrece ?**

**Cuadro N° 10: Conocimiento de Artículos. Fundo del Fierro**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	40	85.11
<b>NO</b>	7	14.89
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 9 : Conocimiento de Artículos. Fondo del Fierro**



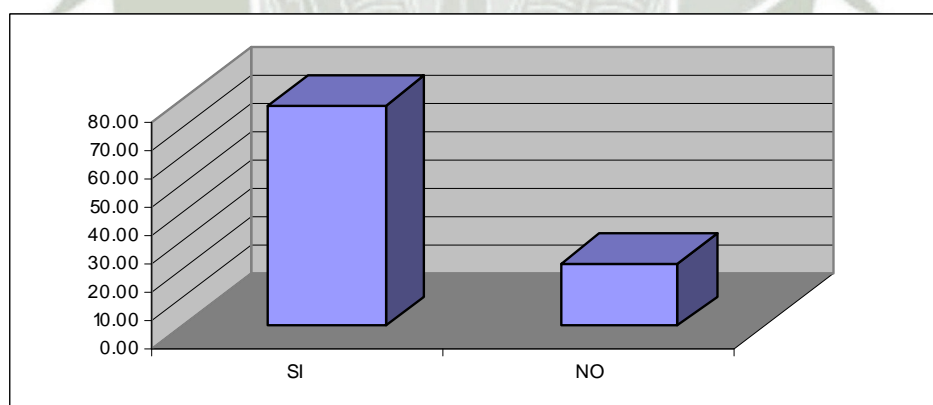
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 11: Conocimiento de Artículos. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	28	77.78
<b>NO</b>	8	22.22
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 10 : Conocimiento de Artículos. La Comercial.**



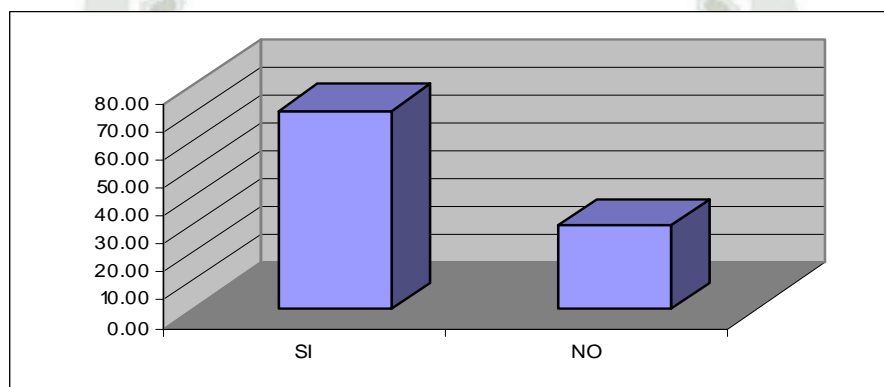
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 12 : Conocimiento de Artículos. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	12	70.59
<b>NO</b>	5	29.41
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 11: Conocimiento de Artículos. La Calle.**

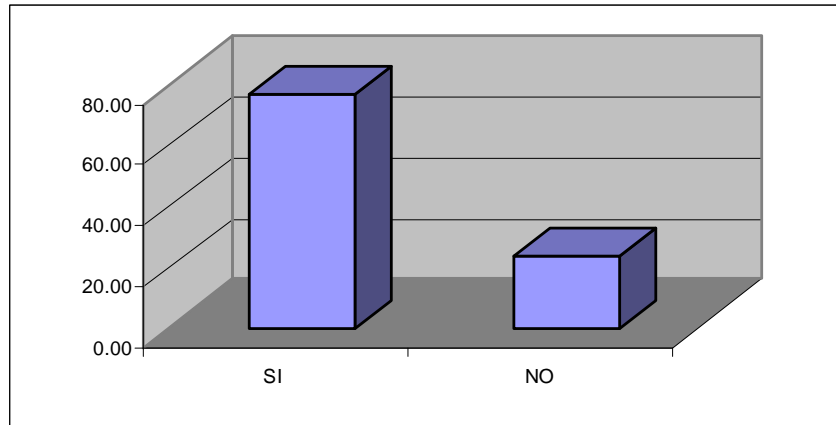


Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 13: Conocimiento de Artículos. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	23	76.67
<b>NO</b>	7	23.33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia.

**Gráfico N° 12 : Conocimiento de Artículos. Portal Flores.**

**Fuente : Elaboración Propia**

El conocimiento del producto en la organización en que se trabaja sirve de gran motivación por contribuir a la consecución de unas metas sintiendo su propia realización y utilidad para el proyecto. La capacidad de excelencia en la relación con los clientes, y la formación y el talento de los empleados por saber explicar y/o vender el producto es una buena parte de lo que hoy llamamos capital intelectual de la organización. Este capital intelectual compuesto, como vemos, por los antiguamente llamados Recursos Humanos y por otros intangibles, como la marca, que en nuestro caso sería “el nombre” del lugar donde se encuentra el puesto y/o local de venta, deviene en el activo más importante de la empresa.

Y a no olvidar, por lo que diremos más adelante, que la marca es, en definitiva, lo que hacen y el cómo lo hacen las personas de la organización. Los encuestados demostraron tener conocimiento de los artículos que venden en un mas de un 80%, ellos mencionaron que era sencillo ya que muchos de sus productos eran elaborados por ellos mismos; vale la pena mencionar que los que sostuvieron no tener conocimiento eran vendedores contratados y aludieron( como veremos mas adelante) que este era solo un trabajo temporal, por ende no mostraban un mayor interés en adquirir conocimiento en los productos que ofrecían.

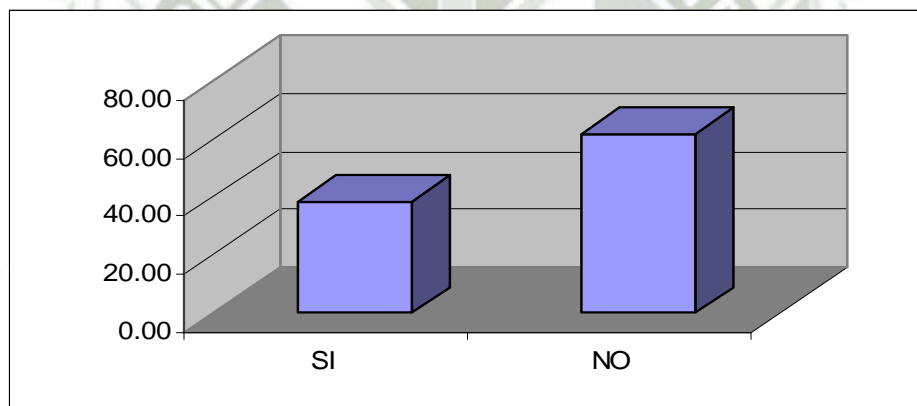
**3. Se realizan sesiones de capacitación dirigidas hacia el capital humano en su centro de trabajo ?**

**Cuadro N° 14: Capacitaciones. Fundo del Fierro**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	18	38.30
<b>NO</b>	29	61.70
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 13: Capacitaciones. Fundo del Fierro**



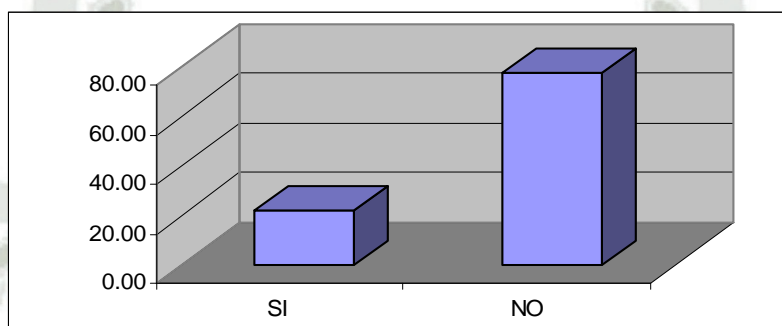
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 15: Capacitaciones. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	8	22.22
<b>NO</b>	28	77.78
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 14 : Capacitaciones. La Comercial.**



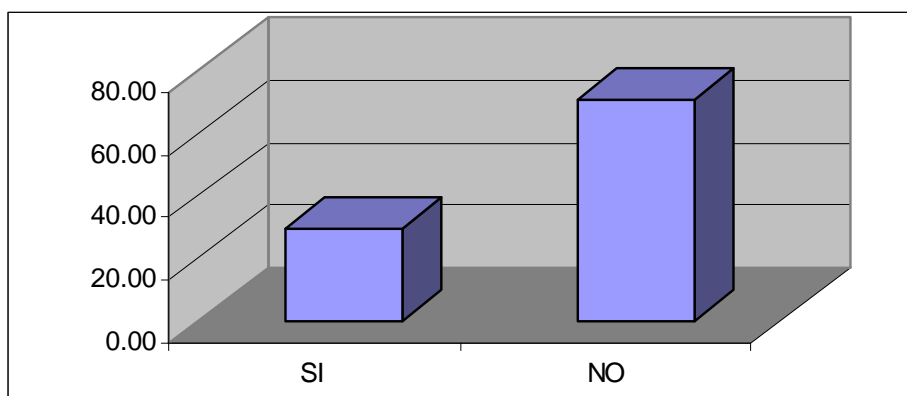
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 16 : Capacitaciones. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	5	29.41
<b>NO</b>	12	70.59
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 15 : Capacitaciones. La Calle.**



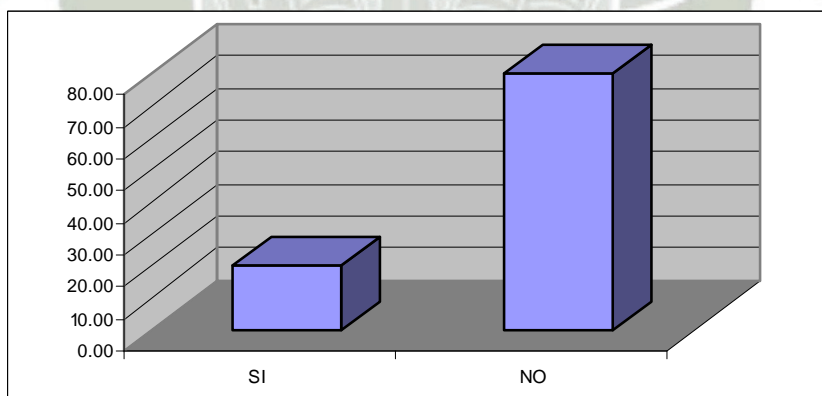
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 17 : Capacitaciones. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	6	20.00
<b>NO</b>	24	80.00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 3.3.4 : Capacitaciones. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

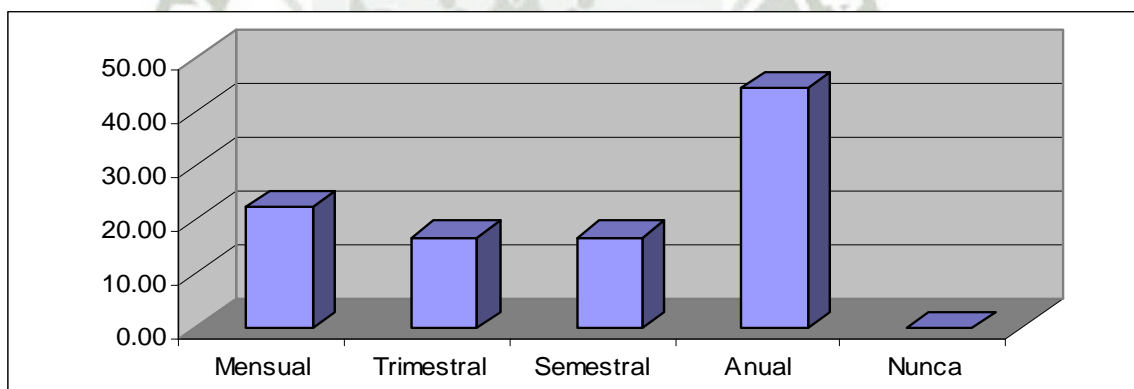
A. Si repondio SI : Con qué frecuencia? Cuáles fueron los temas?

**Cuadro N° 18 : Frecuencia de Capacitaciones. Fundo del Fierro**

	CANTIDAD	%
<b>Mensual</b>	4	22.22
<b>Trimestral</b>	3	16.67
<b>Semestral</b>	3	16.67
<b>Anual</b>	8	44.44
<b>Nunca</b>	0	0.00
<b>TOTAL</b>	18	100.00

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 17 : Frecuencia de Capacitaciones. Fundo del Fierro**



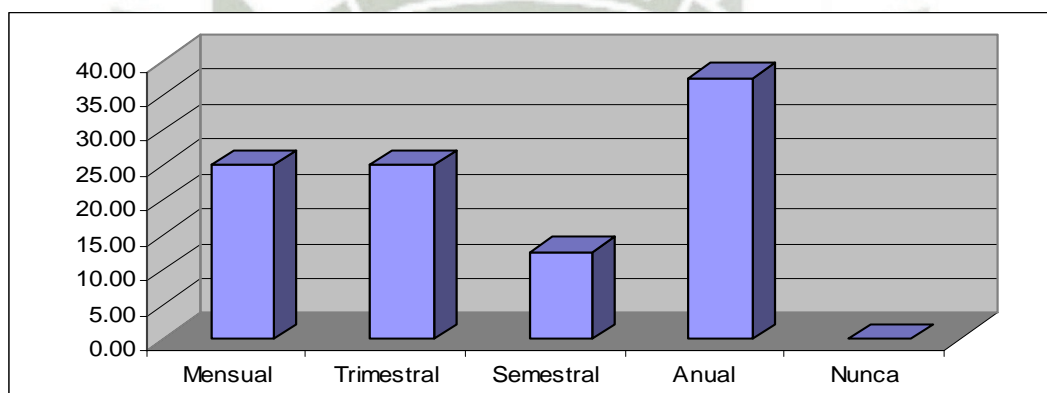
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 19 : Frecuencia de Capacitaciones. La comercial.**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>Mensual</b>	2	25.00
<b>Trimestral</b>	2	25.00
<b>Semestral</b>	1	12.50
<b>Anual</b>	3	37.50
<b>Nunca</b>	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>8</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 18 : Frecuencia de Capacitaciones. La comercial.**



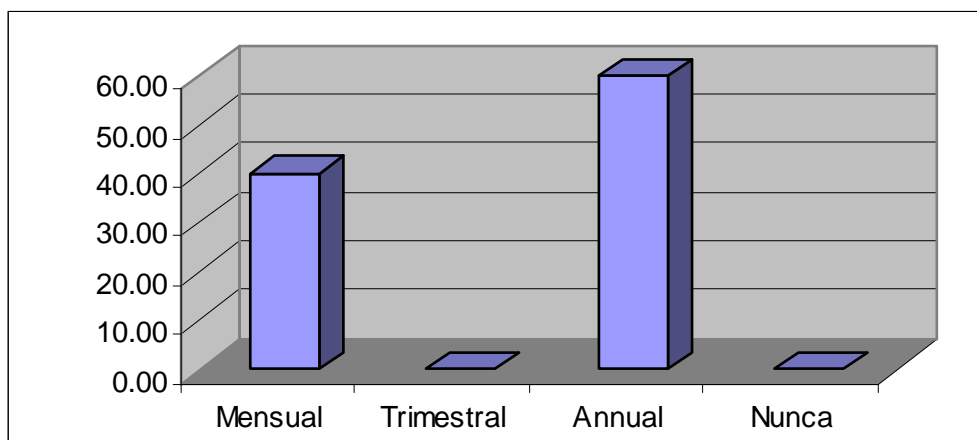
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 20 : Frecuencia de Capacitaciones. La calle.**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>Mensual</b>	2	40.00
<b>Trimestral</b>	0	0.00
<b>Annual</b>	3	60.00
<b>Nunca</b>	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 19 : Frecuencia de Capacitaciones. La calle.**



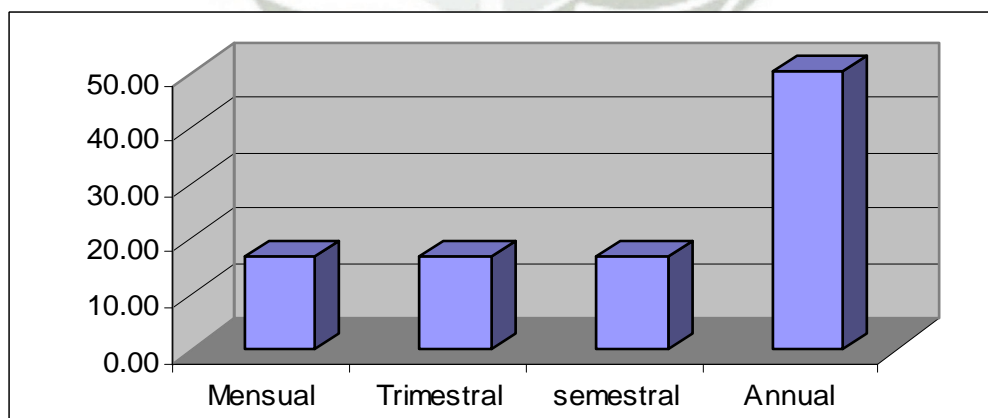
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 21 : Frecuencia de Capacitaciones. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
Mensual	1	16.67
Trimestral	1	16.67
semestral	1	16.67
Annual	3	50.00
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 20 : Frecuencia de Capacitaciones. Portal Flores.**



Fuente : Elaboración Propia

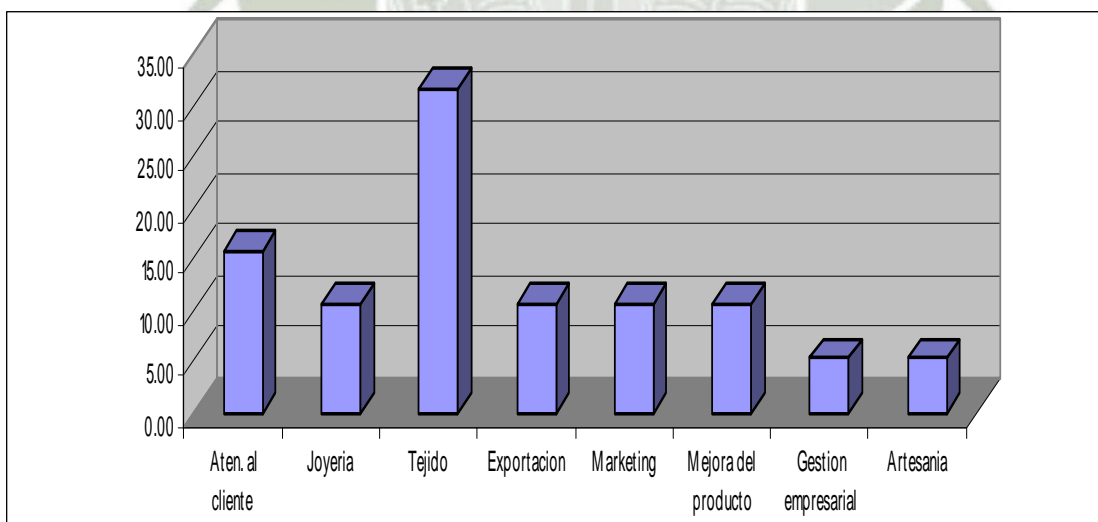
B. Temas tratados en las capacitaciones:

**Cuadro N° 22 : Temas de Capacitaciones. Fundo del Fierro**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>Aten. al cliente</b>	3	15.79
<b>Joyería</b>	2	10.53
<b>Tejido</b>	6	31.58
<b>Exportación</b>	2	10.53
<b>Marketing</b>	2	10.53
<b>Mejora del producto</b>	2	10.53
<b>Gestión empresarial</b>	1	5.26
<b>Artesanía</b>	1	5.26
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 21 : Temas de Capacitaciones. Fundo del Fierro**



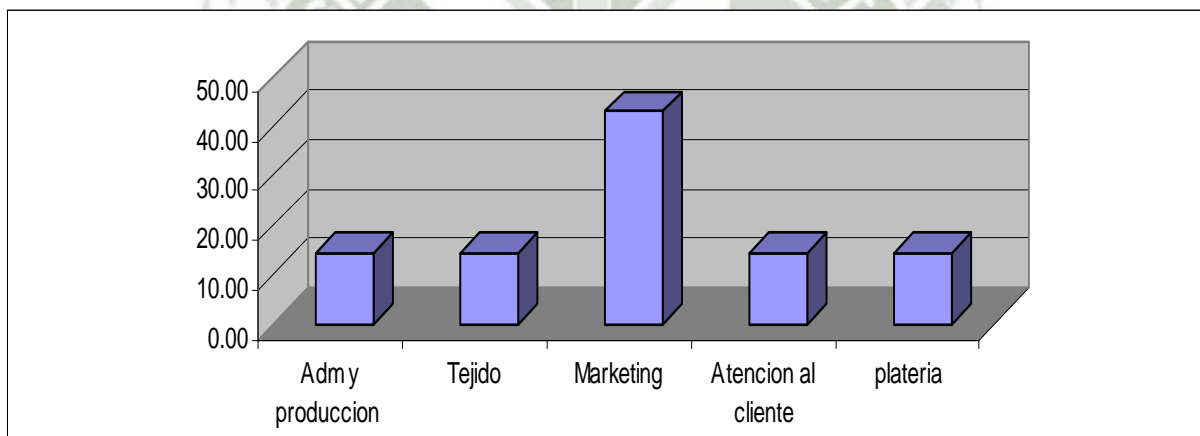
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 23 : Temas de Capacitaciones. La comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>Adm y producción</b>	1	14.29
<b>Tejido</b>	1	14.29
<b>Marketing</b>	3	42.86
<b>Atencin al cliente</b>	1	14.29
<b>Plateria</b>	1	14.29
<b>TOTAL</b>	<b>7</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 22 : Temas de Capacitaciones. La comercial.**



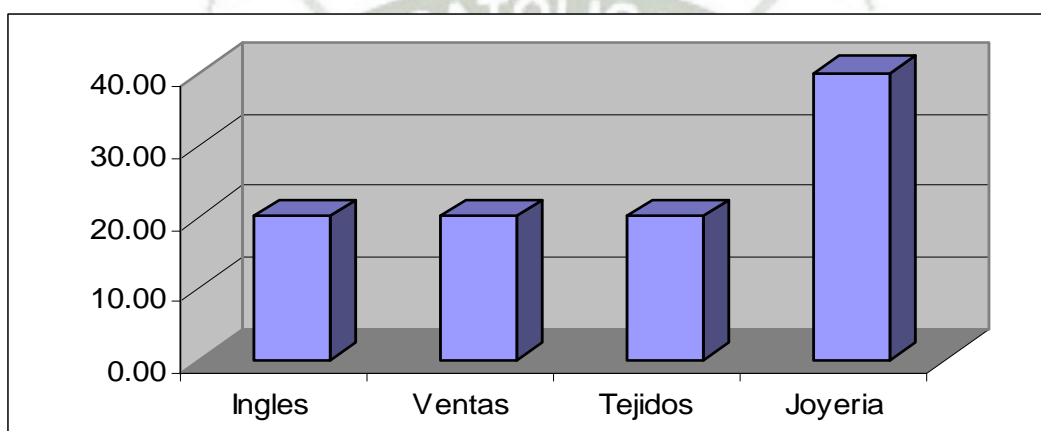
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 24 : Temas de Capacitaciones. La calle.**

Temas	CANTIDAD	%
Ingles	1	20.00
Ventas	1	20.00
Tejidos	1	20.00
Joyeria	2	40.00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 23 : Temas de Capacitaciones. La Calle.**



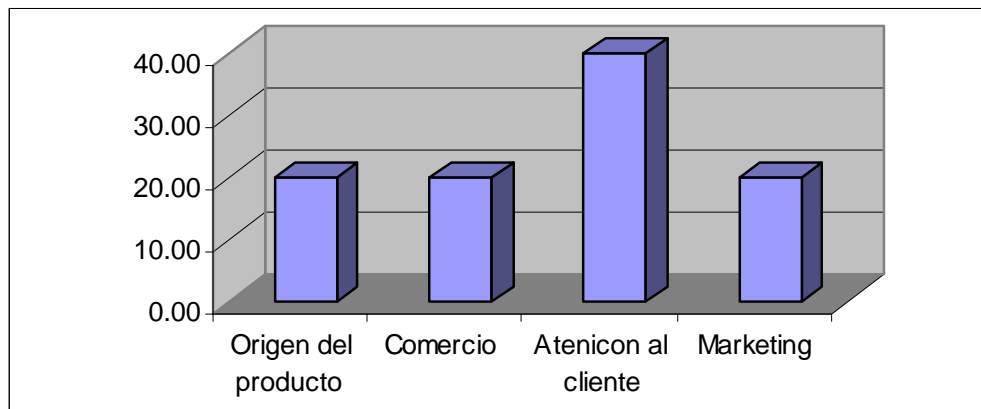
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 25 : Temas de Capacitaciones. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
Origen del producto	1	20.00
Comercio	1	20.00
Atencion al cliente	2	40.00
Marketing	1	20.00
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 24 : Temas de Capacitaciones. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

La capacitación es una inversión, no un gasto; el tiempo que el personal aproveche para aplicar los conocimientos recién adquiridos es ya una ventaja para la organización que lo capacitó. Es tan importante mantener al personal y a los mismos emprendedores capacitados, de manera que puedan apoyarse en ello como ventaja competitiva sobre su competencia. Quizá no haya sido analizado por quienes creen que la capacitación es un gasto, pero se debe considerar como un importante motivador para los trabajadores puesto que les da la confianza que la empresa se preocupa por ellos, por su desarrollo y no sólo porque hagan bien su trabajo. Esta sensación de apoyo se ve incrementada cuando algunos cursos son impartidos no sólo para mejorar el trabajo actual del empleado sino también para su propio desarrollo personal y futuro ascenso dentro de la misma compañía.

Es muy común que uno de los puntos, aunque no el único, que genera una alta rotación de personal entre las empresas es la falta de capacitación, donde los dueños exigen cada vez más trabajo y eficiencia pero no preparan a sus subordinados para que tengan las herramientas necesarias ante tales circunstancias.

De los entrevistados, podemos observar que el nivel de asistencia a capacitaciones oscilan entre un 20 a 38% (Fundo del Fierro con un 38%, La

Comercial con un 22% , La Calle con un 29% y El Portal Flores con un 20%) demostrándose así que la aceptación y/o concurrencia de esta es baja; Vale recalcar que estas no son auspiciadas ni organizadas por los centros de trabajo al cual pertenecen , es decir, los trabajadores asisten por iniciativa propia cada vez que tienen la oportunidad y en su mayoría es anualmente como podemos observar en los gráficos 17; 18; 19; 20; esto nos demuestra que hoy en día las organizaciones encuestadas se encuentran mucho más enfocadas a los resultados y al cumplimiento de los objetivos, que netamente al tema de la capacitación en general. Porque hay una necesidad de mercado, porque necesitan ser rentables y demás. Es crucial entonces el balance entre estos dos aspectos, que no son excluyentes entre sí, sino que puede ser perfectamente compatibles. Así mismo es importante mencionar que los temas mas acudidos en las capacitaciones asistidas fueron : Fundo del Fierro –Tejidos(31%); La Comercial – Marketing(43%); La Calle - Joyería/Platería (40%) y Fundo del Fierro - Atención al Cliente(40%).

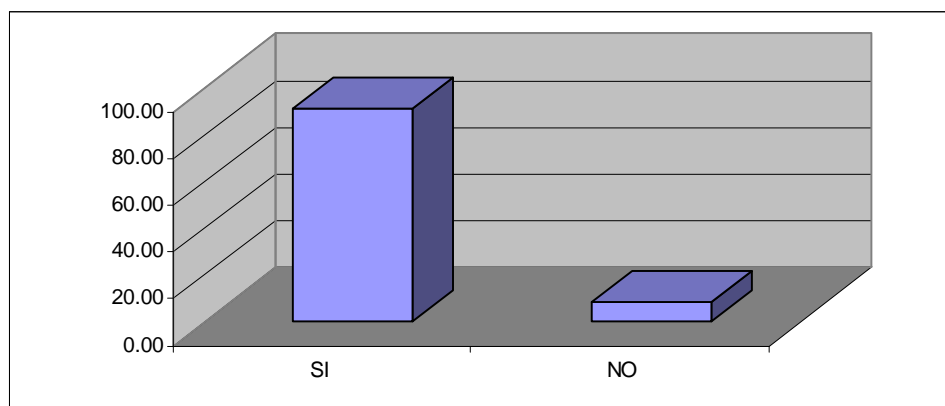
#### **4. Cree Usted que incrementaría el rendimiento de su trabajo con un debido entrenamiento en procedimientos de atención del cliente ?**

**Cuadro N° 26 : Incremento de Rendimiento . Fundo del Fierro**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	43	91.49
<b>NO</b>	4	8.51
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 25 : Incremento de Rendimiento. Fundo del Fierro**



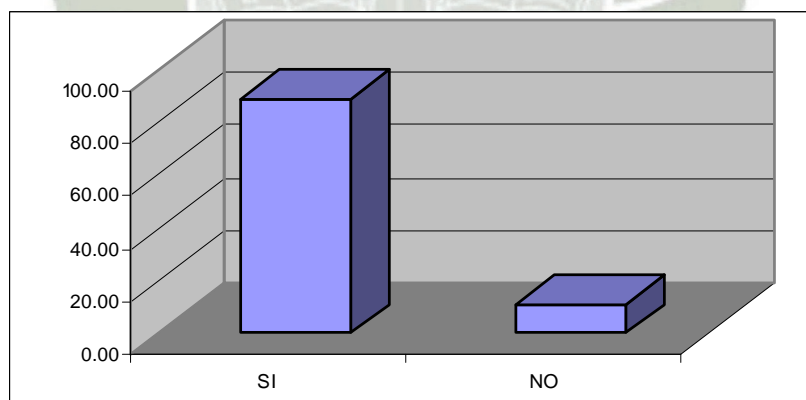
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 27: Incremento de Rendimiento. La Comercial.**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	32	88.89
<b>NO</b>	4	11.11
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 26 : Incremento de Rendimiento. La Comercial.**



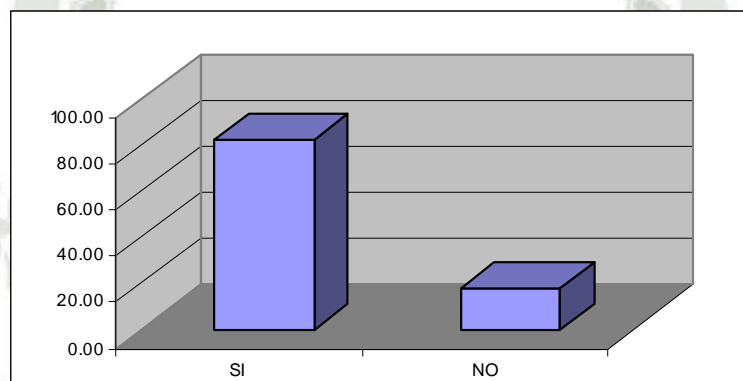
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 28 : Incremento de Rendimiento. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	14	82.35
<b>NO</b>	3	17.65
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 27 : Incremento de Rendimiento. La Calle.**



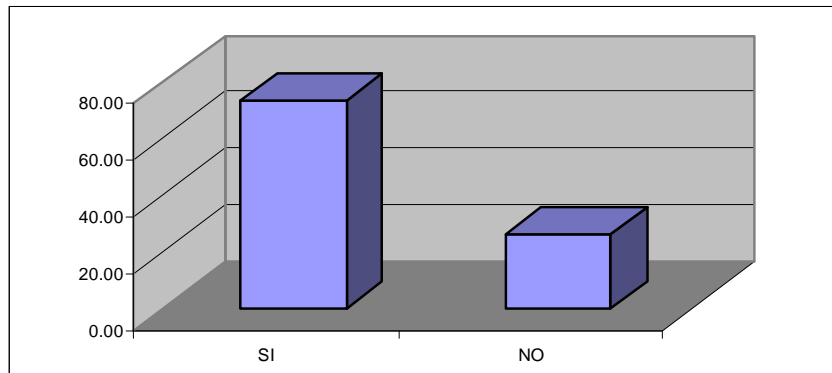
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 29: Incremento de Rendimiento. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	22	73.33
<b>NO</b>	8	26.67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 28 : Incremento de Rendimiento. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

La capacitación y/o el entrenamiento al recurso humano de una organización hace que esta sea competitiva y es precisamente de esta aptitud que las empresas depende hoy en día, de su capacidad para captar y FIDELIZAR una base de clientes, consumidores o usuarios suficientemente amplia como para generar los recursos que le van a permitir cubrir sus costes e invertir en su propio desarrollo y progreso y en el de todos aquellos que forman parte de ellas. Ya que simplemente si los clientes desaparecen, desaparece la empresa.

El conocimiento del comportamiento de los clientes en el proceso de decisión de compra, permite al vender incrementar su posibilidad de éxito, aplicando técnicas más ajustadas y diferencias en función de las características personales, psicológicas y técnicas de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, ya que hacia ellos va dirigido el producto o servicio final; por ello desde pequeñas y medianas empresas hasta las más importantes corporaciones, el tratamiento efectivo al público ha sido y es una de las herramientas principales para la captación y mantenimiento de su clientela.

En promedio un 84% de los entrevistados dio una respuesta positiva, afirmando el enunciado, identifican con claridad el beneficio que obtendrían al tener un correcto entrenamiento y/o capacitación ya que sus ventas

incrementarían. Vale mencionar que existen temas específicos que los entrevistados creen, serían mejor entrenados, como por ejemplo: la facilidad de palabra, capacidad de convencimiento y mejoras en la comunicación (compra-venta).

Sin embargo existe un mínimo porcentaje que cree que el rendimiento de su trabajo se mantendría igual, pese a cualquier entrenamiento o capacitación, ya que atribuyen el éxito de su trabajo a un 100% a otros factores externos ( política, estabilidad social, turismo), factores internos ( cantidad y/o variedad de mercadería) y señalan que ese “oficio” se aprende haciendo mas no “oyendo”.

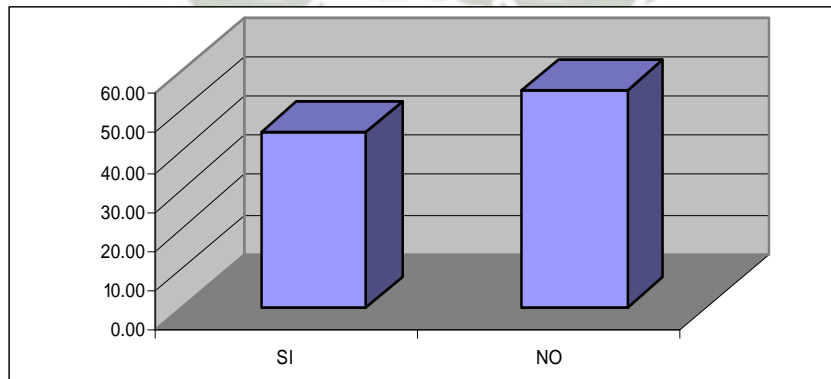
**5. En su organización cuenta usted con los recursos necesarios para cubrir los gastos de personal de ventas ?**

**Cuadro N° 30 : Recursos - Gastos de Personal. Fundo del Fierro**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	21	44.68
<b>NO</b>	26	55.32
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 29 : Recursos - Gastos de Personal. Fundo del Fierro**



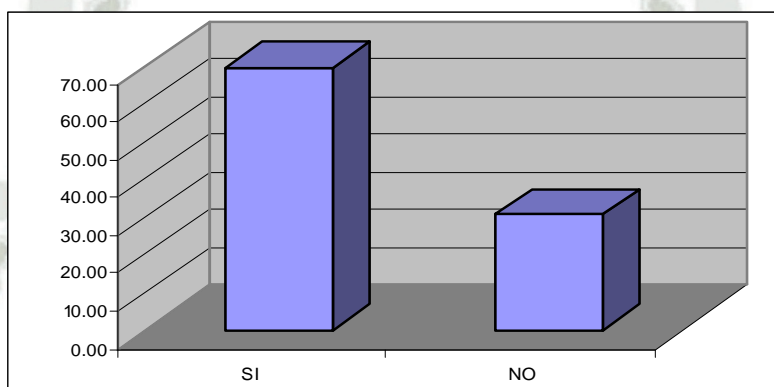
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 31 : Recursos - Gastos de Personal. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	25	69.44
<b>NO</b>	11	30.56
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 30 : Recursos - Gastos de Personal. La Comercial.**



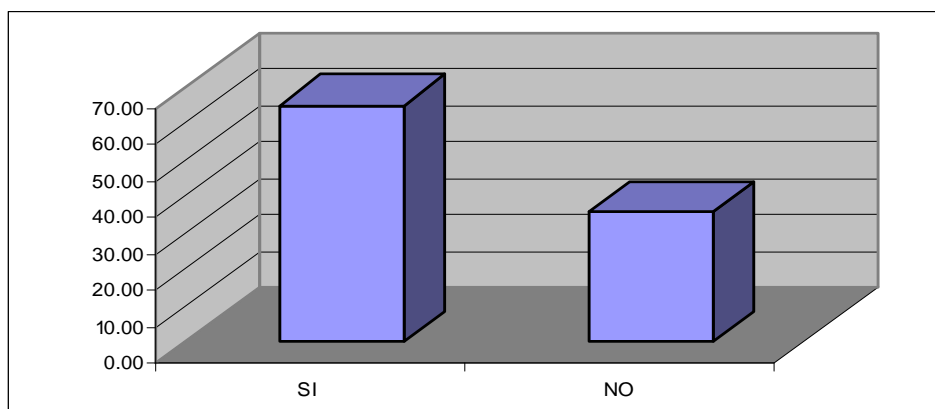
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 32 : Recursos - Gastos de Personal. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	11	64.71
<b>NO</b>	6	35.29
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 31 : Recursos - Gastos de Personal. La Calle.**



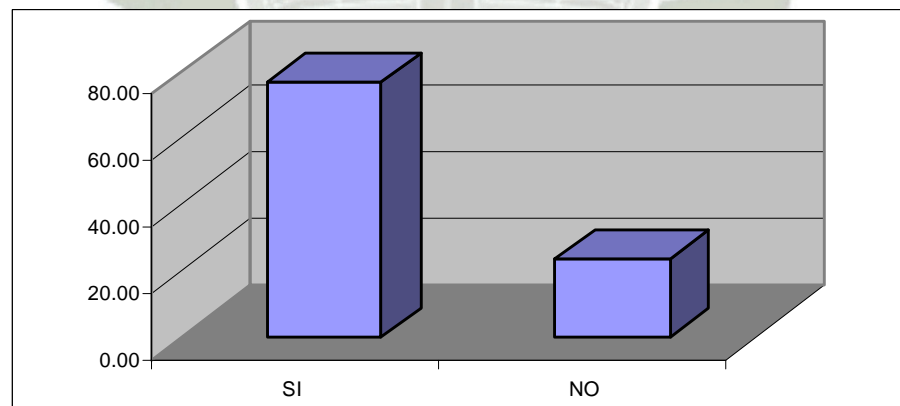
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 33 : Recursos - Gastos de Personal. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	23	76.67
<b>NO</b>	7	23.33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 32 : Recursos - Gastos de Personal. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

Los salarios son uno de los factores de mayor importancia en la vida económica y social de la comunidad. Los trabajadores y sus familias dependen casi enteramente de su salario para comer, vestirse, pagar el alquiler de la casa en que viven y subvenir todas sus demás necesidades; Así como también constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones. Todas las personas dentro de las organizaciones ofrecen su tiempo y su fuerza y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador.

Para las organizaciones los salarios son a la vez un costo y una inversión. Costo, Porque los salarios se reflejan en el costo del producto o del servicio final. Inversión, porque representa aplicación de dinero en un factor de producción. El trabajo como un intento por conseguir un retorno mayor.

Tras analizar la disponibilidad y puntualidad de los sueldos de la organización para los trabajadores se observa que el porcentaje menor de contestaciones "SI": 45% corresponde al Fundo del Fierro (ver gráfico 3.5.1), siendo estos los sujetos que cuentan con la menor disponibilidad de sueldos para sus trabajadores ; los encuestados pertenecientes al Fundo del Fierro atribuyeron este problema a la localización que tienen , ya que esta no está en los alrededores de la Plaza De Armas y se encuentra aún más alejada de esta; y a la falta de publicidad .

Por otro lado podemos observar las respuestas de los de más lugares encuestados tales como La Comercial ("SI": 69%) , La Calle("SI": 64%) y Portal Flores ("SI": 76%) constatando que efectivamente la localización de estos lugares es más céntrica y existe mayor afluencia de consumidores nacionales y extranjeros.

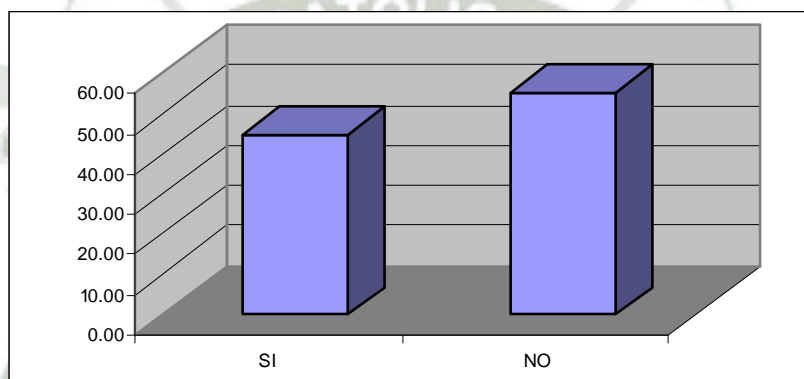
6. Está Usted satisfecho con el salario que recibe ?

**Cuadro N° 34 : Satisfacción Salarial. Fundo del Fierro**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	21	44.68
<b>NO</b>	26	55.32
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 33 : Satisfacción Salarial. Fundo del Fierro**



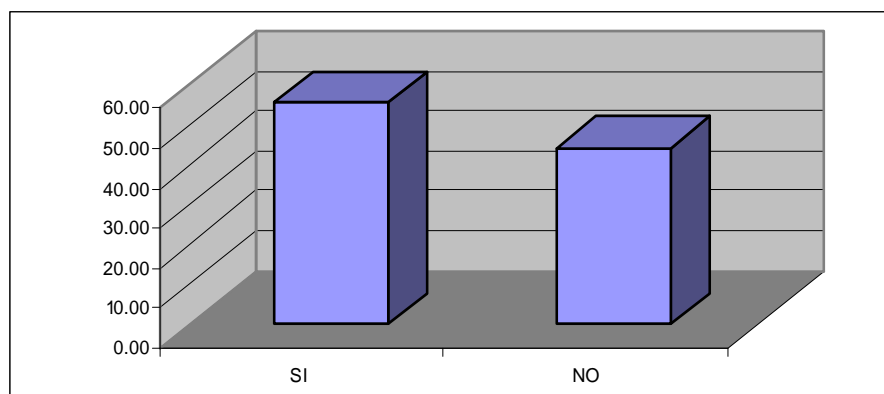
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 36 : Satisfacción Salarial. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	20	55.56
<b>NO</b>	16	44.44
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 34 : Satisfacción Salarial. La Comercial.**



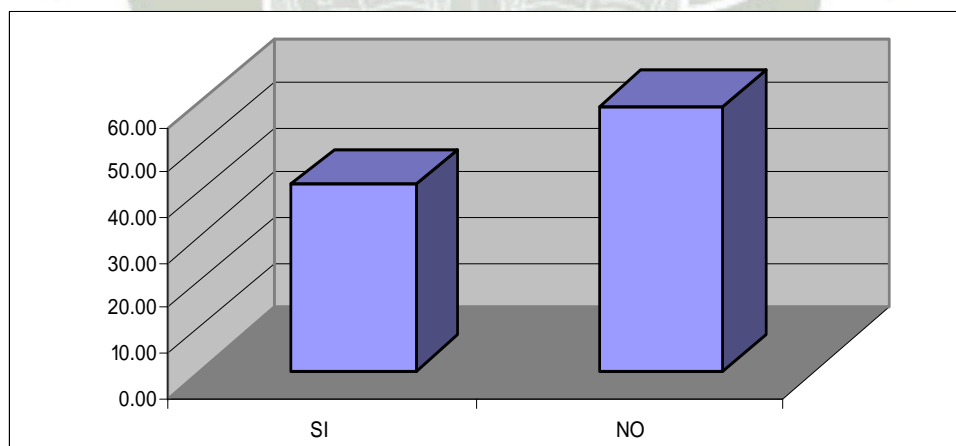
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 37 : Satisfacción Salarial. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	7	41.18
<b>NO</b>	10	58.82
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 35 : Satisfacción Salarial. La Calle.**



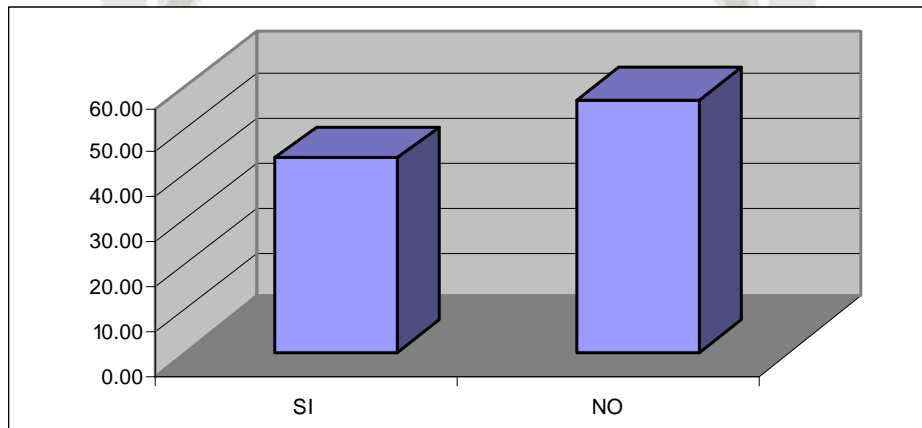
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 38 : Satisfacción Salarial. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	13	43.33
<b>NO</b>	17	56.67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 36 : Satisfacción Salarial. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

Para las personas los salarios representan una de las complejas transacciones, ya que cuando una persona acepta un cargo, se compromete a una rutina diaria, a un patrón de actividades y una amplia gama de relaciones interpersonales dentro de una organización, por lo cual recibe un salario. Así, a cambio de este elemento simbólico intercambiable, EL DINERO, el hombre es capaz de empeñar gran parte de sí mismo, de su esfuerzo y de su vida.

Existen aspectos que inciden en la fijación de los salarios tales como el Puesto, una de las razones básicas para que existan diferencias en el monto del salario, es con relación a la importancia de este ; y también la Eficiencia, es justo tomar en cuanto la forma como el puesto se desempeña, ya que varios individuos no las hacen con la misma eficiencia, el mismo trabajo.

La participación de los salarios en el valor del producto depende, obviamente del ramo de actividad de la organización, en este caso le atribuimos un gran valor ya que este es un incentivo para que el trabajador se sienta motivado y así otorgar un mejor servicio al momento de realizar la venta, ya que así como ofrecen un producto también ofrecen un servicio ( el de “atención al cliente”).

En cuanto a la satisfacción del salario recibido encontramos que alrededor de la mitad de los encuestados NO están satisfechos con lo que reciben, siendo el lugar menos conforme los pertenecientes a “La Calle” ; de los comentarios recibidos se constata que siendo este uno de los lugares que mejores ingresos de ventas percibe, es el que tiene mayor cantidad de trabajadores insatisfechos con su sueldo, otro comentario importante fue el descontento de los trabajadores en relación a horas de trabajo-sueldo aludiendo que su rutina normal esta en promedio a 12 horas de trabajo . Vale la pena rescatar que otro lugar de alto ingreso económico es “La Comercial” y consecuentemente fue uno de los lugares que tuvo mas alto porcentaje positivo de 55% de satisfacción salarial . Vale la pena tomar muy encuesta que el resultado cuantitativo trae resultados cualitativos en el trabajo , es decir , mientras los trabajadores sientan que reciben una “injusta” cantidad de salario no realizaran sus funciones con total calidad.

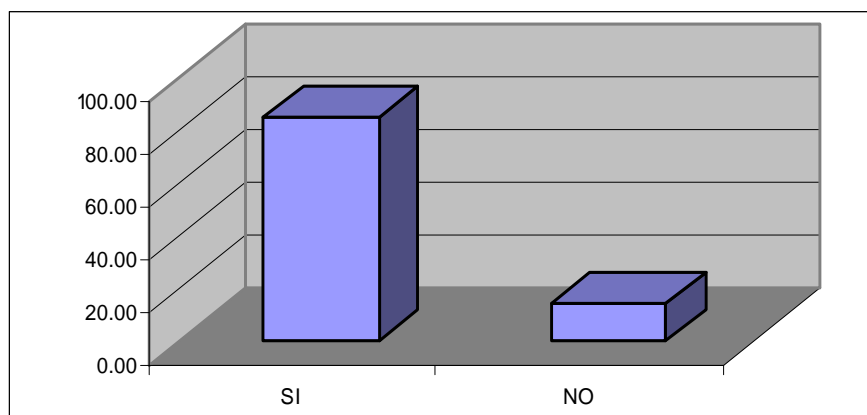
### 7. Está Usted satisfecho con las funciones que tiene a su cargo ?

**Cuadro N° 39 : Satisfacción de Funciones. Fundo del Fierro**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	40	85.11
<b>NO</b>	7	14.89
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 36 : Satisfacción de Funciones. Fundo del Fierro**



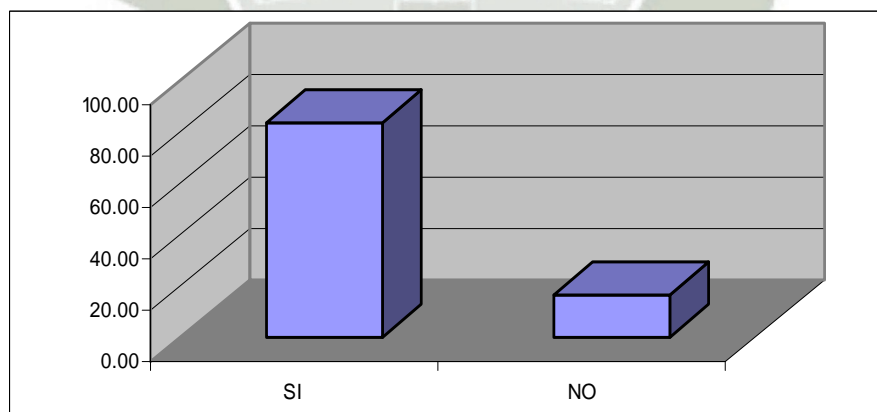
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 40 : Satisfacción de Funciones. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	30	83.33
<b>NO</b>	6	16.67
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 37 : Satisfacción de Funciones. La Comercial.**



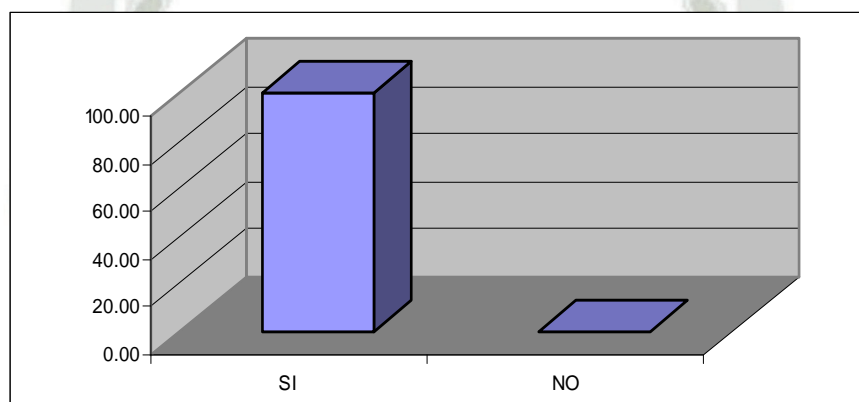
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 41 : Satisfacción de Funciones. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	17	100.00
<b>NO</b>	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 38 : Satisfacción de Funciones. La Calle.**



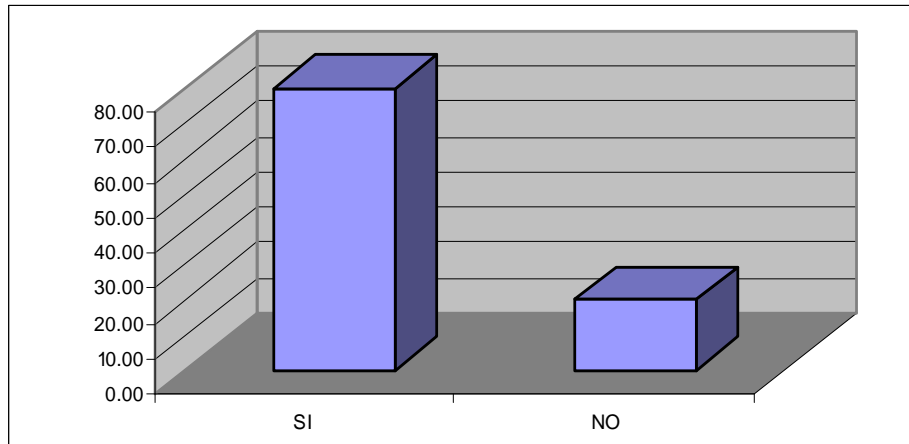
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 42: Satisfacción de Funciones. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	24	80.00
<b>NO</b>	6	20.00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 39 : Satisfacción de Funciones. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

La satisfacción en el trabajo influye de la satisfacción en la vida y viceversa. El resultado es que existe un efecto derrama que se produce en ambas direcciones, entre satisfacción en el trabajo y otras satisfacciones vitales. Existen multitud de estudios e investigaciones que demuestran la *correlación inexorable entre satisfacción de clientes y satisfacción de los empleados*. Es poco probable que la empresa pueda alcanzar la codiciada fidelidad recurrente de los clientes, en términos de ventas -para eso están fundamentalmente las empresas, para vender con beneficio-, si no se consigue la comprensión de los empleados, y su adhesión sin fisuras, a los objetivos empresariales.

Normalmente empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento de las funciones puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto

demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

Al preguntar acerca de la satisfacción de las funciones que los trabajadores tienen a su cargo las respuestas fueron muy alentadoras ya que más de un 80% e incluso hasta un 100% ( La Calle ) respondió que SI . El “por que” principal fue que era un trabajo sencillo que no requería de conocimientos especializados o de un nivel superior, demostrando así lo mencionado en el párrafo anterior, que ante un reto moderado la frustración y sensación de fracaso disminuyen.

Por otro lado existe una contraparte que nos indica que no están satisfechos con las funciones a su cargo atribuyen este hecho principalmente al trato con el cliente , ya que en la mayoría de comentarios coincidieron en la dificultad que tienen para comunicarse, es decir “facilidad de palabra” , debe notarse que este hecho reportado representa un peligro para el bienestar de la organización ya que es uno de los puntos vitales para el éxito de esta .

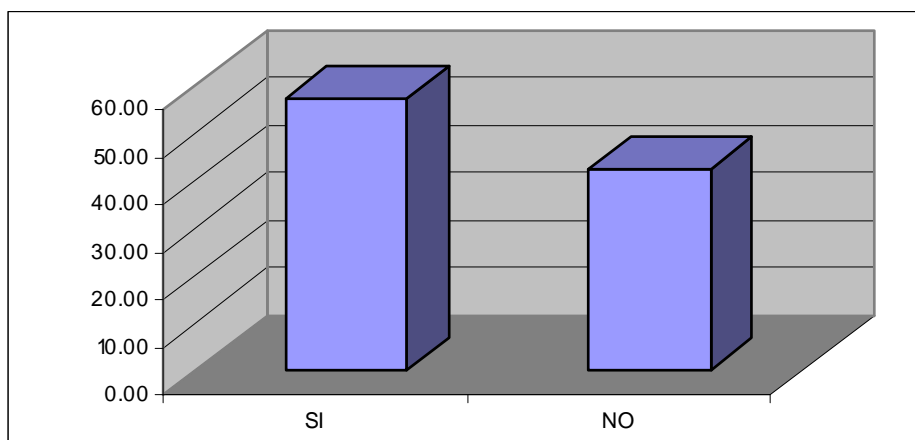
**8. Esta Usted satisfecho con el ambiente laboral ( físico y personal) ?**

**Cuadro N° 43 : Satisfacción del Ambiente Laboral. Fundo del Fierro**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	27	57.45
<b>NO</b>	20	42.55
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 40 : Satisfacción del Ambiente Laboral. Fundo del Fierro**



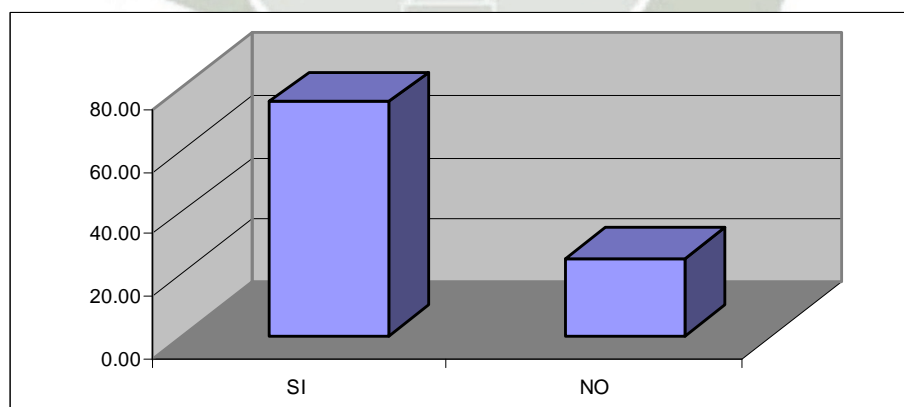
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 44 : Satisfacción del Ambiente Laboral. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	27	75.00
<b>NO</b>	9	25.00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 41 : Satisfacción del Ambiente Laboral. La Comercial.**



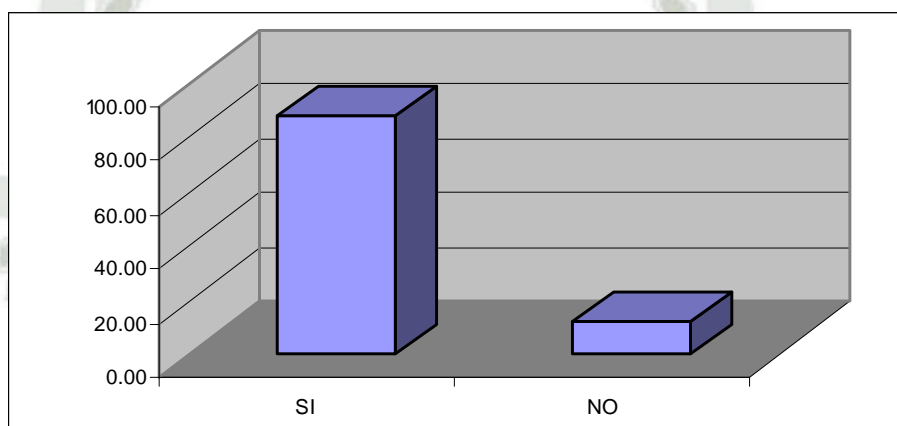
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 45 : Satisfacción del Ambiente Laboral. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	15	88.24
<b>NO</b>	2	11.76
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 42 : Satisfacción del Ambiente Laboral. La Calle.**



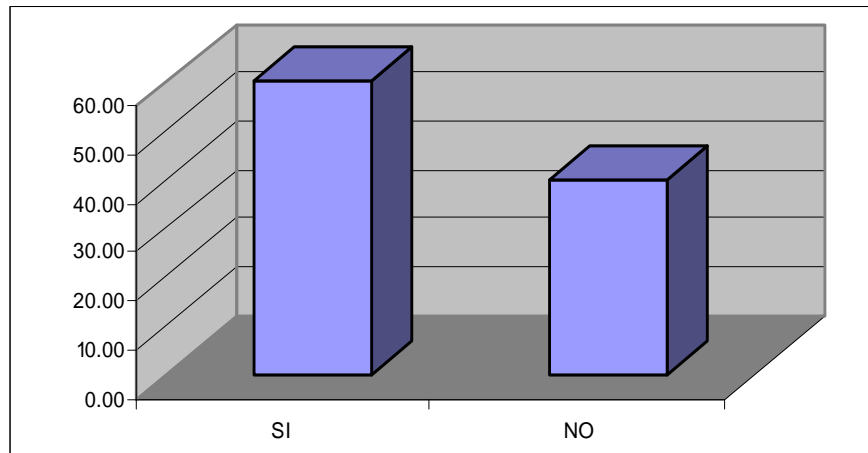
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 46 : Satisfacción del Ambiente Laboral. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	18	60.00
<b>NO</b>	12	40.00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 43 : Satisfacción del Ambiente Laboral. Portal Flores .**



**Fuente : Elaboración Propia**

El "clima laboral" es el medio ambiente humano (Relaciones con compañeros, Relaciones con sus jefes) y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las artículos que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

La satisfacción en el trabajo se refiere a la percepción positiva o negativa de un ambiente laboral, la finalidad básica es crear un contexto que sea excelente para los empleados, además de aportar mejoras de diversa índole de la organización.

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que este les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo (luz, calor, frío, corrientes, etc.) y un adecuado diseño (Ergonomía) del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado .

La mayor parte de los encuestados de este segmento está satisfecho con el ambiente laboral de su organización. Una de los porcentajes más altos

entre los encuestados fue de 88% perteneciente a “La Calle” y la principal razón que dieron fue que el ambiente físico era de su total agrado por la limpieza , el espacio , la iluminación y la ubicación.

Por otro lado tenemos los grupos con menor porcentaje de satisfacción como son : El Portal Flores con un 60% y a el Fundo del Fierro con un 47% , al indagar el principal motivo de este resultado encontramos que uno de los mayores inconvenientes que tenían, los dos lugares antes mencionados, era el ambiente físico, específicamente el mínimo espacio con el que contaban para exponer sus productos, la falta de iluminación y la inhabilitación de hacer algún cambio o mejoría.



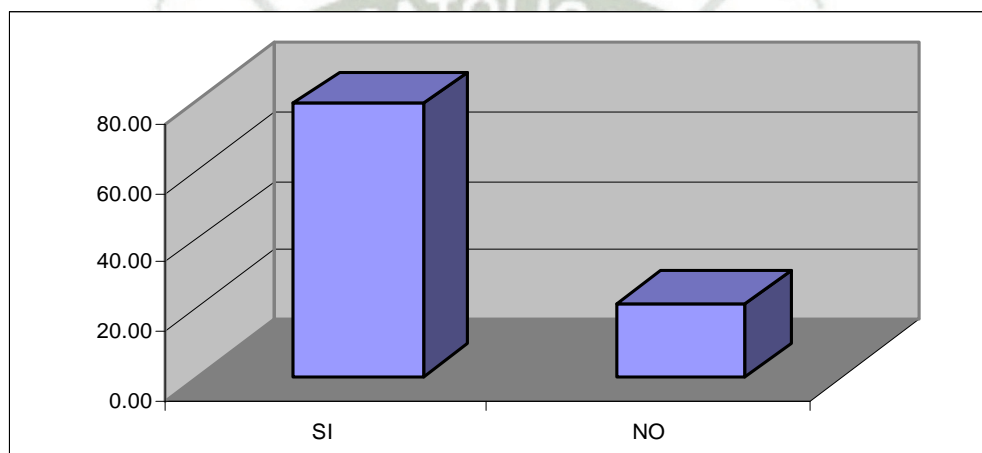
**9. Se siente Usted motivado a desempeñarse de la mejor manera posible?**

**Cuadro N° 47 : Personal motivado. Fundo del Fierro**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	37	78.72
<b>NO</b>	10	21.28
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 44: Personal motivado. Fundo del Fierro**



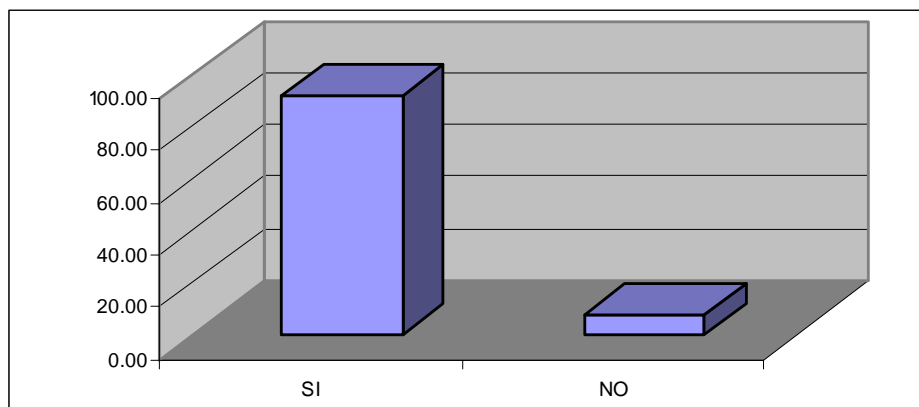
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 48 : Personal motivado. La Comercial.**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	33	91.67
<b>NO</b>	3	8.33
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 45 : Personal motivado. La Comercial.**



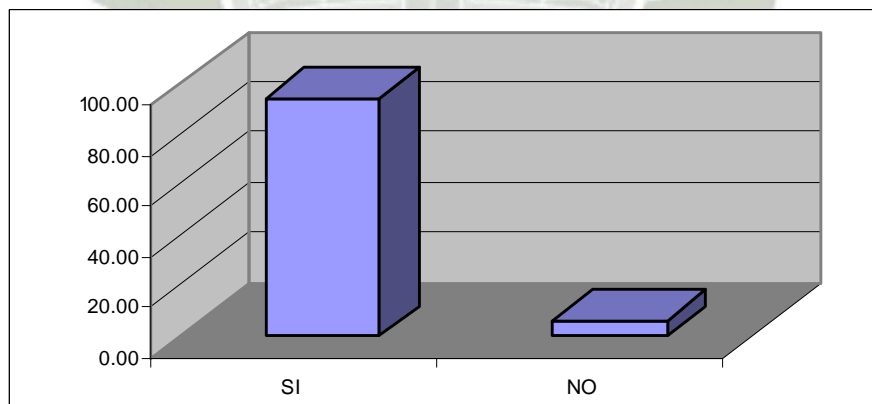
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 49 : Personal motivado. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	16	94.12
<b>NO</b>	1	5.88
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 46 : Personal motivado. La Calle.**



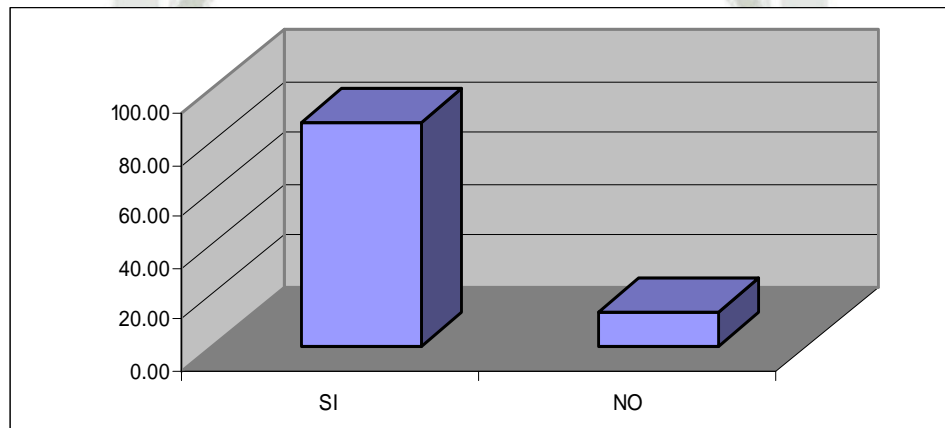
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 50 : Personal motivado. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	26	86.67
<b>NO</b>	4	13.33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 47 : Personal motivado. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

La motivación en la empresa son el conjunto de estímulos que siente un empleado y que potencian la percepción de su empresa como tal, como organización y como lugar en el que trabaja, se realiza y gana una remuneración. Esos estímulos pueden ser positivos o negativos, produciendo motivación o desmotivación. Las ganas, el deseo, la predisposición, etc., son competencias inherentes a las personas y configuran nuestra manera de actuar frente al trabajo, es por este motivo que las ubicamos en la base del capital humano. De nada servirá inculcar nuevas habilidades a los empleados si no poseen la actitud correcta (no están predispuesto desde su mundo interno para tomarlas), ni mucho menos generarles un compromiso con la gestión del conocimiento. Porque más que sepan de marketing o gestión de ventas, si no tienen actitud

positiva, no se puede esperar que depositen sus conocimientos en el puesto que ocupan.

La motivación del trabajador es un factor fundamental en la atención al cliente. El ánimo, la disposición de atención y las competencias, nacen de dos factores fundamentales: La Valoración del trabajo (saber valorar el trabajo personalizado) y la Motivación (se deben mantener motivadas a las personas que ejercen la atención del trabajador); Lo importante no es sólo responder a una actividad, sino la implicación con la que se pueda llevar a cabo. He aquí donde entra en juego la motivación, ya que la incorporación y la posterior retención de las personas en las organizaciones dependerá de muchos "intangibles" que van más allá de lo que puede ser utilizado en una relación profesional normal: sueldo, promoción.

Como se puede observar en los gráficos 44; 45; 46 y 47 , de los 4 diferentes estratos sometidos a estudio, la clase que presenta una mayor motivación, a desempeñarse de la mejor manera, es la de "La Calle" obteniendo un 94.12%; mientras que el grupo que presenta una menor motivación es el de "Fundo del Fierro" con un 78.72% .

Los factores relacionados con la motivación en este caso resultaron ser, mas que de índole laboral, de índole familiar, un aspecto mayormente influyente en los trabajadores, ellos expresaron motivaciones que vienen de su entorno personal con los cuales se siente más comprometidos.

Por su parte encontramos coherente el resultado del Fundo del Fierro ( con el menor porcentaje de motivación ) ya que como pudimos ver en el cuadro 41 ( de satisfacción del ambiente laboral) este fue uno de los lugares de estudio que obtuvo un menor porcentaje positivo, basándonos en esto para exponer una de las causas de los resultados del cuadro 44 (motivación a desempeñarse mejor).

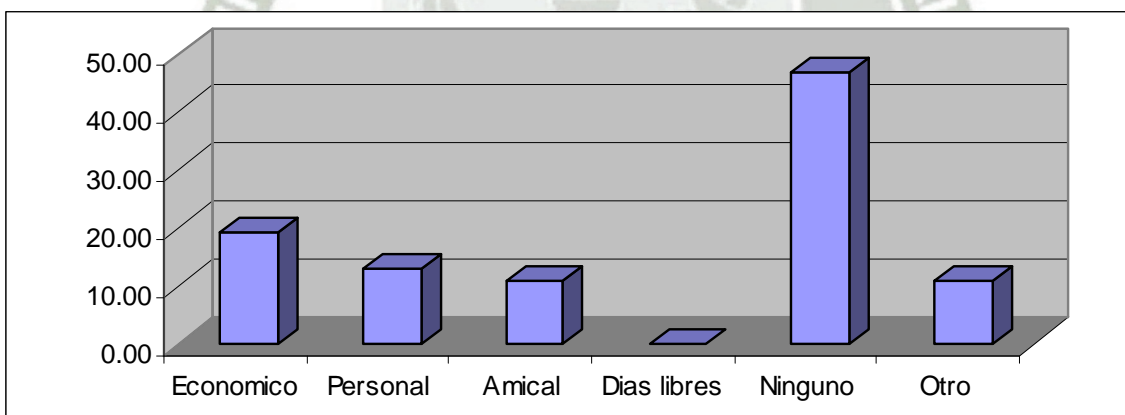
10. Qué tipo de motivación recibe Usted por parte de la organización ?

**Cuadro N° 51 : Motivación. Fundo del Fierro**

	CANTIDAD	%
<b>Economica</b>	9	19.15
<b>Personal</b>	6	12.77
<b>Amical</b>	5	10.64
<b>Productos</b>	0	0.00
<b>Descuentos</b>	0	0.00
<b>Dias libres</b>	0	0.00
<b>Ninguno</b>	22	46.81
<b>Otro</b>	5	10.64
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 48 : Motivación. Fundo del Fierro**



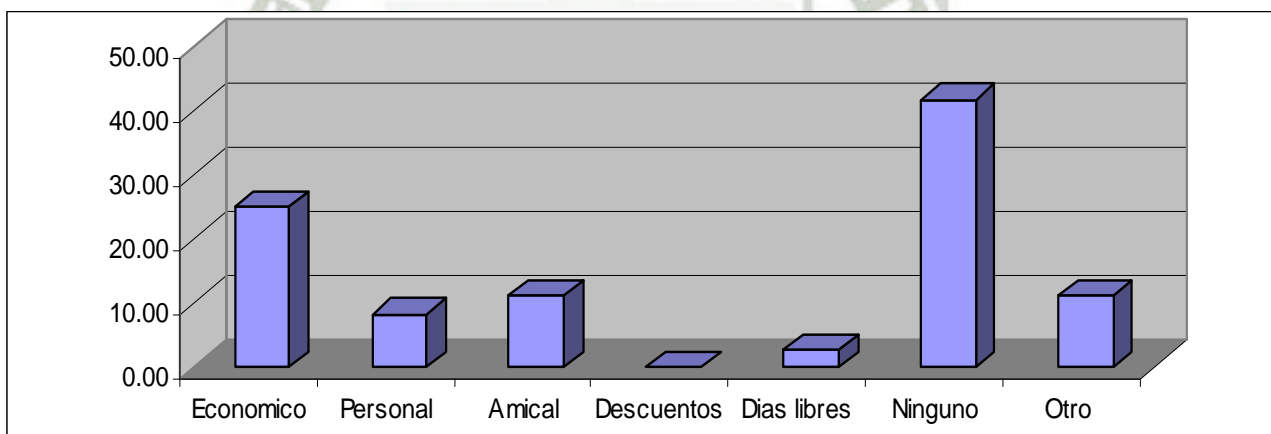
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 52 : Motivación. La Comercial.**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>Economico</b>	9	<b>25.00</b>
<b>Personal</b>	3	<b>8.33</b>
<b>Amical</b>	4	<b>11.11</b>
<b>Productos</b>	0	<b>0.00</b>
<b>Descuentos</b>	0	<b>0.00</b>
<b>Dias libres</b>	1	<b>2.78</b>
<b>Ninguno</b>	15	<b>41.67</b>
<b>Otro</b>	4	<b>11.11</b>
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 49 : Motivación. La Comercial.**



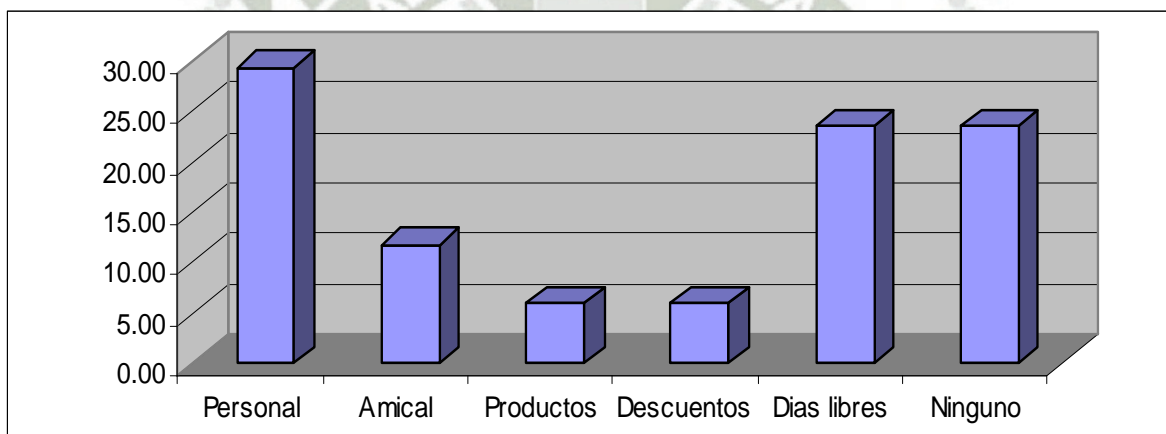
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 53 : Motivación. La Calle.**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>Personal</b>	5	29.41
<b>Amical</b>	2	11.76
<b>Productos</b>	1	5.88
<b>Descuentos</b>	1	5.88
<b>Dias libres</b>	4	23.53
<b>Ninguno</b>	4	23.53
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 50 : Motivación. La Calle.**



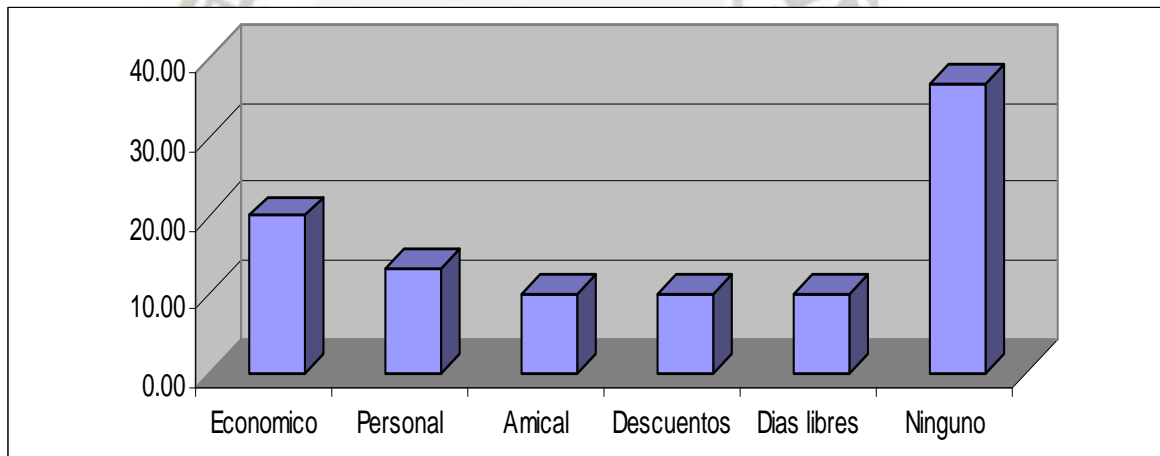
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 54 : Motivación. Portal Flores.**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>Economico</b>	6	20.00
<b>Personal</b>	4	13.33
<b>Amical</b>	3	10.00
<b>Productos</b>	0	0.00
<b>Descuentos</b>	3	10.00
<b>Dias libres</b>	3	10.00
<b>Ninguno</b>	11	36.67
<b>Otro</b>	0	0.00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 51 : Motivación. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

Desde los tiempos más remotos, propiciar la satisfacción y plena realización del hombre que trabaja a la vez que lo hace eficientemente, ha sido una preocupación, y muchas veces subconsciente, tanto del trabajador como del directivo que tiene bajo su responsabilidad una labor determinada.

La motivación es básica en todo el comportamiento humano y, por tanto, también en los esfuerzos por mejorar la productividad. El éxito de los trabajadores con respecto al aumento de la productividad se debe reforzar de inmediato mediante recompensas, no sólo en forma de dinero, sino también mediante un mayor reconocimiento, participación y posibilidades de aprendizaje.

La productividad del trabajo sólo se puede aprovechar si la dirección de la empresa estimula a los trabajadores a aplicar sus dotes creativas, mostrando interés especial por sus problemas y promoviendo un clima social favorable; contribuyendo así a la consecución de las metas sintiendo su propia realización y utilidad para el proyecto, la capacidad de excelencia en la relación con los clientes, y la formación y el talento de los empleados es una buena parte de lo que hoy llamamos capital intelectual de la organización. Este capital intelectual compuesto, como vemos, por los antiguamente llamados Recursos Humanos y por otros intangibles, como la marca, deviene en el activo más importante de la empresa.

Es difícil definir cuál o cuáles son los elementos claves a la hora de buscar la máxima motivación del talento humano en una empresa. Algunos piensan que el dinero lo puede todo, otros creen que es mejor hacer énfasis en la cultura y los valores organizacionales, ¿cuál funciona mejor? Cada organización defiende su sistema.

En la encuesta se han planteado preguntas encaminadas a conocer cuál es el factor de motivación más significativo para los trabajadores encuestados.

Las respuestas fueron evidenciando que, de los cuatro lugares estudiados, tres de ellos tenían como respuesta mayoritaria la alternativa “Ninguno” y siguiendo a esta se tiene a la alternativa “Económico” como segunda mayor opción (véase gráficos 48; 49; 50 y 51); vale aclarar, de esta segunda alternativa, que durante las encuestas los comentarios respecto a esta fueron que no se referían a un factor económico “extra” que recibían sino más bien se referían específicamente al sueldo que mensualmente les

correspondía, resultaos que son ya que concluimos que el principal motivo que tienen los trabajadores para realizar la tarea o la actividad laboral, en gran parte es el sueldo y/o “ninguno”

Por otro lado tenemos a un cuarto lugar entrevistado, se trata de “La Calle” que obtuvo como respuesta mayoritaria la motivación “Personal” y en segundo lugar “Días Libres” y “Ninguno”, mostrándonos así que la probabilidad de que el sentimiento de compromiso con la organización es mayor que los otros lugares estudiados (La Comercial, Portal Flores y el Fundo del Fierro) ya que existe verdaderas motivaciones crean un ambiente laboral satisfactoria y cómodo para ellos .



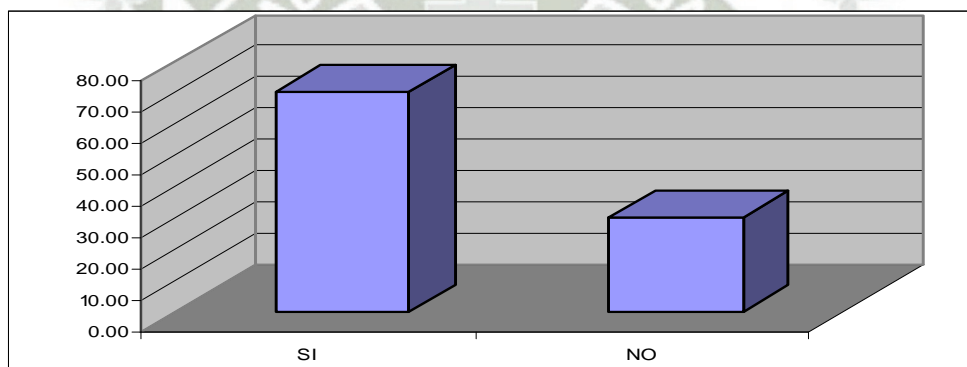
**11. Se siente con capacidad de comunicarse con claridad y/o despertar el interés de los clientes por su producto ? ( Idioma, explicación y/o descripción del producto )**

**Cuadro N° 55 : Capacidad de comunicación. Fundo del Fierro**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	33	70.21
<b>NO</b>	14	29.79
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 52 : Capacidad de comunicación. Fundo del Fierro**



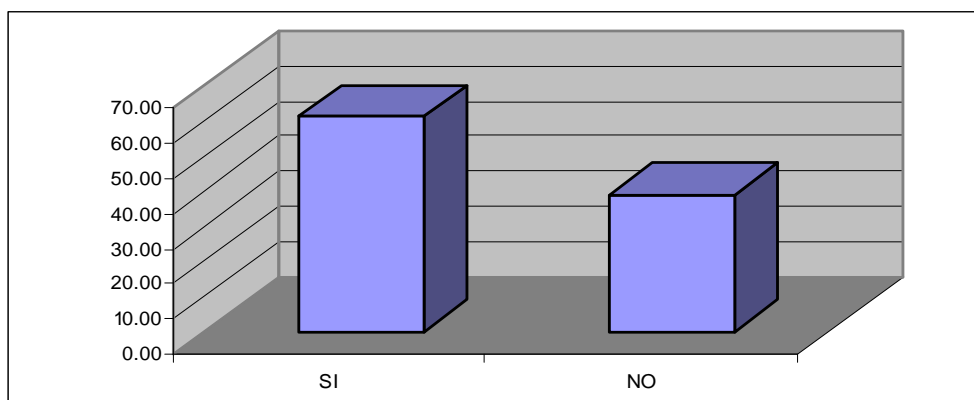
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 56 : Capacidad de comunicación. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	22	61.11
<b>NO</b>	14	38.89
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 53 : Capacidad de comunicación. La Comercial.**



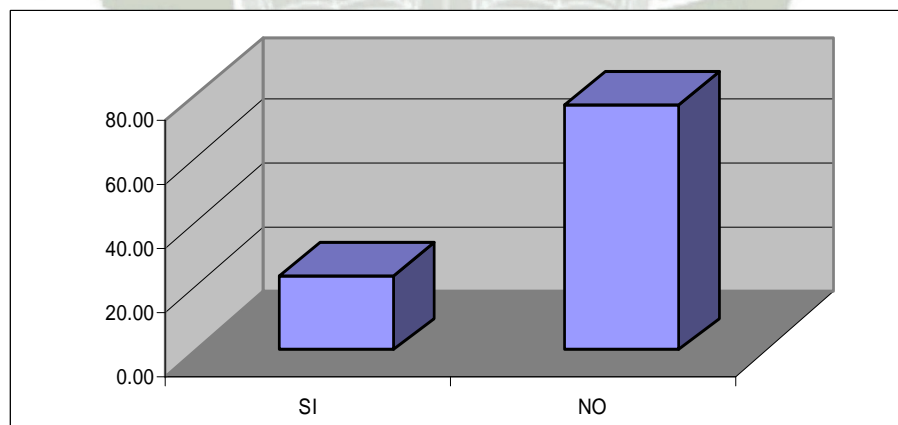
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 57 : Capacidad de comunicación. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	4	23.53
<b>NO</b>	13	76.47
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 54 : Capacidad de comunicación. La Calle.**



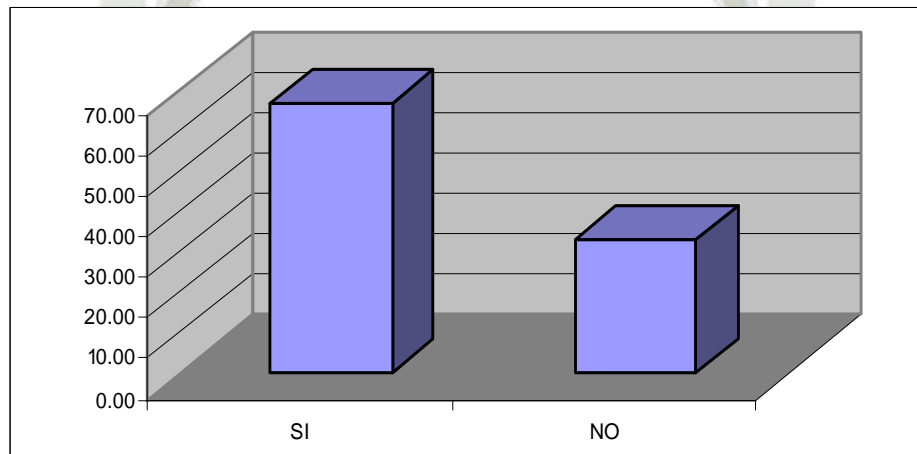
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 58 : Capacidad de comunicación. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	20	66.67
<b>NO</b>	10	33.33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 55 : Capacidad de comunicación. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

No basta tener buenas instalaciones dentro de las empresas, ni un precio justo para que los clientes se sientan a gusto. Uno de los aspectos más importante es la manera en que los empleados se dirigen a los clientes ya que un proceso eficaz de comunicación con el cliente contribuye al éxito del sistema de gestión de la calidad de cualquier organización y principalmente al éxito de la organización en sí. Por el contrario, muchos de los problemas que experimenta una organización con sus clientes tienen su origen en una comunicación *deficiente*.

En el primer *momento de la verdad* o momento crítico de encuentro con el cliente, que es cuando el empleado *recibe* al cliente, se da una situación en la cual ambos se apresuran a hacerse un juicio a primera vista. El objetivo es

lograr que el cliente perciba al empleado de servicio como alguien que se le parece, y por consiguiente lo comprende.

La capacitación, orientación y servicio al cliente es vital, donde el primer punto es familiarizar a los empleados con el origen de la empresa donde se encuentran laborando y las expectativas de la misma, también se debe enseñar a los empleados las actitudes necesarias que deben tener para ofrecer un buen servicio.

En cuanto a la capacidad de comunicación la medida de las respuesta coincidieron es su mayoría con un “SI”, mostrando así que aparentemente tienen la capacidad de comunicarse satisfactoriamente con el cliente (véase cuadros 52; 53; 54 y 55), los encuestados sostuvieron que era una tarea “fácil” ya que lo único que tenían que, hacer al comunicarse con el cliente, era informarles el precio de los diferentes productos que se encontraban a la venta,

mostrándonos así la idea errónea que se tiene del concepto “Comunicación con el Cliente”.

Por su parte “La Calle”, contrariamente a los demás lugares encuestados, mostró cifras opuestas, indicando en estas que solo un 23.53% de los trabajadores se sienten seguros de su capacidad de comunicación, aludiendo la falta de facilidad de palabra y/u otro idioma .

Podemos concluir que, pese a las respuestas positivas obtenidas de las encuestas en su mayoría, no existe una adecuada comunicación con el cliente ya sea inconscientemente por ignorar el tema, o por falta de capacitación.

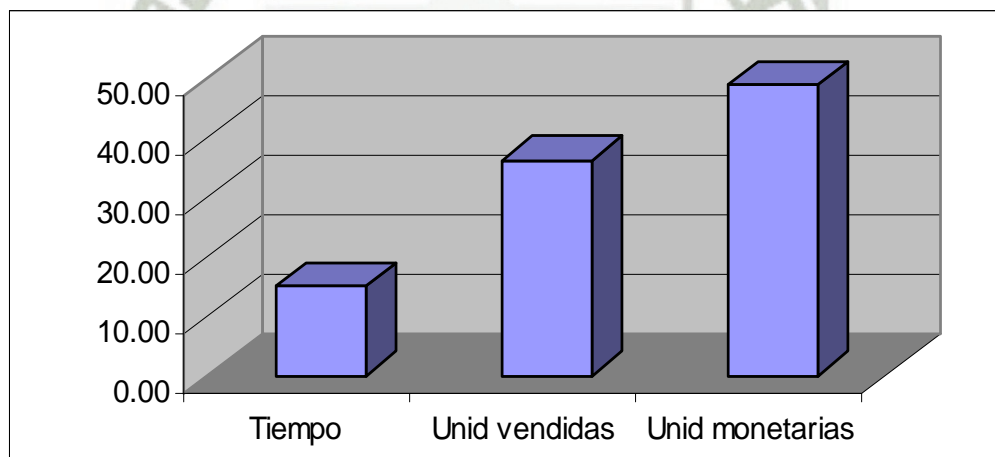
12. Cuál es el indicador con el que cuenta Usted para medir la eficiencia del desempeño del trabajo de su organización?

**Cuadro N° 58 : Indicador de Eficiencia. Fundo del Fierro**

	CANTIDAD	%
Tiempo	7	14.89
Unid vendidas	17	36.17
Unid monetarias	23	48.94
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 56 : Indicador de Eficiencia. Fundo del Fierro**



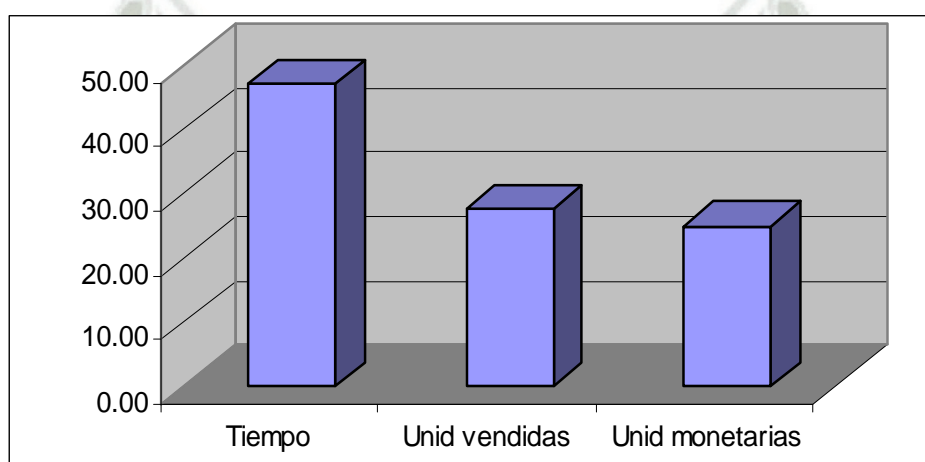
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 59 : Indicador de Eficiencia. La Comercial.**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>Tiempo</b>	17	47.22
<b>Unid vendidas</b>	10	27.78
<b>Unid monetarias</b>	9	25.00
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 57 : Indicador de Eficiencia. La Comercial.**



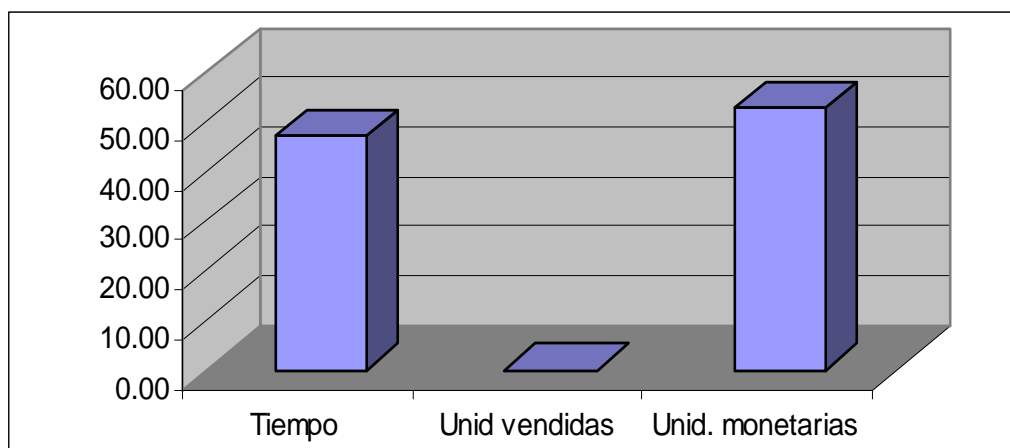
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 60 : Indicador de Eficiencia. La Calle.**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>Tiempo</b>	8	47.06
<b>Unid vendidas</b>	0	0.00
<b>Unid. monetarias</b>	9	52.94
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 58 : Indicador de Eficiencia. La Calle.**



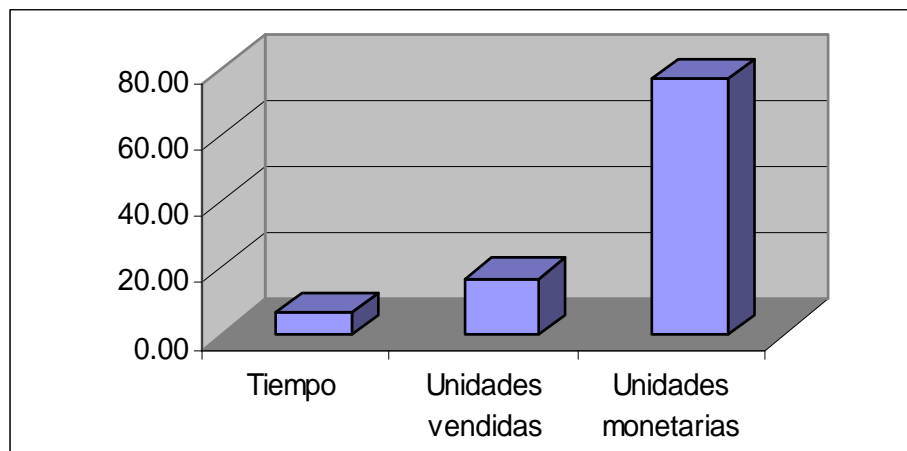
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 61 : Indicador de Eficiencia. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>Tiempo</b>	2	6.67
<b>Unidades vendidas</b>	5	16.67
<b>Unidades monetarias</b>	23	76.67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 59 : Indicador de Eficiencia. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

En el área organizacional existe un tema con respecto al desarrollo del trabajador en el mundo laboral: es el tema de la evaluación del rendimiento de los trabajadores.

También es necesario señalar que el tema de la evaluación del rendimiento reviste cierta polémica permanente en donde se aplica, pues es recibido con diferentes grados de aceptabilidad o desconfianza, ya sea por parte de la gestión gerencial o los trabajadores en general en las empresas, resaltándose siempre con ello su dificultad para enfrentarlo, como también respecto a que sirva para satisfacer las necesidades funcionales del nivel organizacional, como asimismo sirva respecto del compromiso laboral esperado del trabajador con relación a los objetivos organizacionales.

El tema de la evaluación del trabajador se realiza a través de la medición y calificación del quehacer de las personas en su área de trabajo.

Medir el desempeño significa establecer parámetros cuantitativos de la conducta laboral y comparar las conductas individuales entre los trabajadores o grupos de trabajadores. El medir el logro del desempeño y la forma en la que se puede mejorar ese logro del desempeño laboral pueden ser objeto de un planteamiento y atención investigativa, una vez

medido el desempeño establecemos una base sustentable e indicador objetivo para la toma de decisiones en la administración del personal que representará una evidencia objetiva para las decisiones que se tomen sobre los trabajadores.

El resultado de esta cuestión fue variable entre lo diferentes lugares encuestados; el lugar que obtuvo el porcentaje mayor en “Unidades monetarias” fue “Portal Flores” con un 76.67%, es necesario mencionar que ellos expresaron que no se tenían en cuenta las horas y/o unidades vendidas, tildando este acto como injusto ya que existen otros factores que influyen en el desempeño del trabajo. Ocurre un caso similar con el “Fundo de Fierro” que cuenta con un 48.94% en “Unidades Monetarias” seguido de un 36.17% en “Unidades Vendidas” y finalmente un 14.89% en “Tiempo”.

En otra sección, observamos que “La Comercial” por el contrario tiene a el indicador “Unidades Monetarias” en el último lugar teniendo sobre este a el “Tiempo”( horas de trabajo) con un 47.22% y seguido a “Unidades Vendidas” con un 27.78%, se encuentran estos resultados lógicos tomando en cuenta que la mitad de ellos con Vendedores contratados por ende la manera más viable para los dueño es controlarlos por horas .

A su vez tenemos el sector “La Calle” que expresa igual importancia entre los indicadores de “Unidades Monetarias” y “Tiempo” (Horas de trabajo) con un 52.94% y un 47.06% respectivamente, dejando de lado a las “Unidades vendidas” ya que cuenta con un 0%, vale mencionar que de 17 encuestados en este sector solo uno de ellos era el propietario.

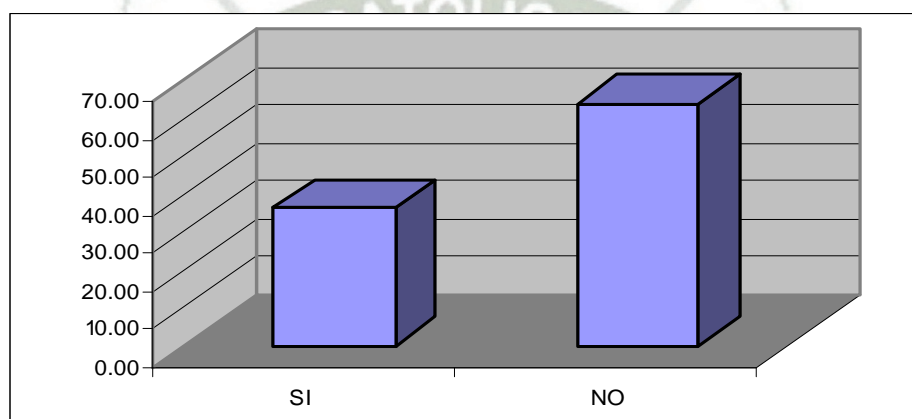
13. El tiempo que Usted trabaja logra cubrir las metas de las ventas ?

**Cuadro N° 62 : Tiempo- Metas de Ventas . Fundo del Fierro.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	17	36.17
<b>NO</b>	30	63.83
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 60: Tiempo- Metas de Ventas. Fundo del Fierro**



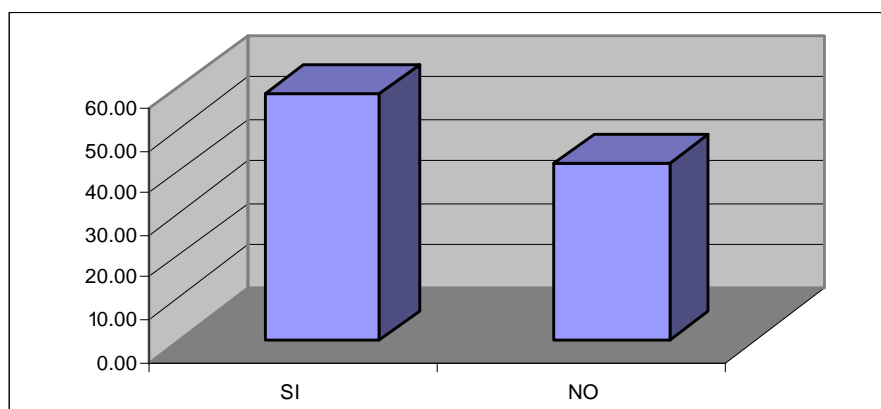
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 63 : Tiempo- Metas de Ventas. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	21	58.33
<b>NO</b>	15	41.67
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 61 : Tiempo- Metas de Ventas. La Comercial.**



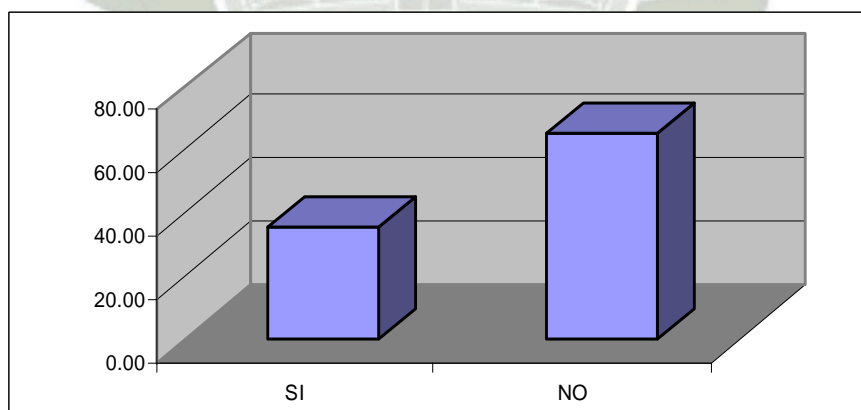
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 64 : Tiempo- Metas de Ventas. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	6	35.29
<b>NO</b>	11	64.71
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 62 : Tiempo- Metas de Ventas. La Calle.**



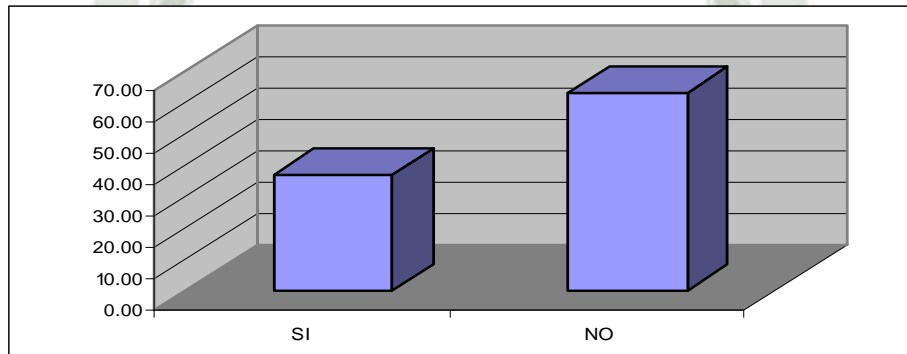
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 65 : Tiempo- Metas de Ventas. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	11	36.67
<b>NO</b>	19	63.33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 63 : Tiempo- Metas de Ventas. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

La capacidad de gestionar bien el tiempo es una habilidad que las empresas valoran cada vez más en sus trabajadores, ya que este factor mejora la productividad y la competitividad de la organización.

Un profesional que ejecute muchas tareas en poco tiempo siempre es rentable. Pero alcanzar ese nivel no es fácil. El primer paso para lograrlo consiste en reflexionar sobre cuál es nuestra misión en la empresa y qué objetivos debemos cumplir en ella.

El siguiente es analizar las tareas concretas que habremos de llevar a cabo para lograr esos objetivos y decidir cuáles nos corresponde ejecutar directamente y cuáles podemos delegar o debemos traspasar a otros departamentos pues no son de nuestra competencia, aunque por algún motivo alguien nos las ha asignado.

Una vez delimitada ésta, convendrá que reflexionemos sobre el tiempo que requiere cada una de las tareas que hemos de ejecutar, y si la suma supera el total de horas de nuestra jornada estudiaremos la posibilidad de reducir el tiempo asignado a cada tarea mediante un nuevo sistema de trabajo.

En ocasiones, la pérdida de tiempo está causada por hábitos obsoletos que sin embargo seguimos utilizando pues hemos fijado en nuestra mente un patrón de trabajo muy rígido. Casi siempre es posible hacer una misma labor de otra forma y obtener un buen resultado o al menos un resultado aceptable.

Según los datos recolectados se observa que el “Fundo del Fierro”, “Portal Flores” y “La Calle” tiene en promedio un 36% de respuestas afirmativas al indagar el por que de este bajo resultado las opiniones de los encuestados fueron que el principal motivo para no cumplir con las metas de ventas esperadas es que estas no dependen de factores internos sino más bien de externos principalmente el turismo y su temporada alta indicando los meses de junio julio y agosto.

Por otra parte tenemos a “La Comercial” que a diferencia de los demás lugares mostró un porcentaje más elevado siendo este “Si” : 58.33% ; de los comentarios recibidos la razón principal a la que atribuían este resultado es a que la “Platería” ( Joyas) ofrecía mejores ingresos y que tenía mayor facilidad de exhibición.

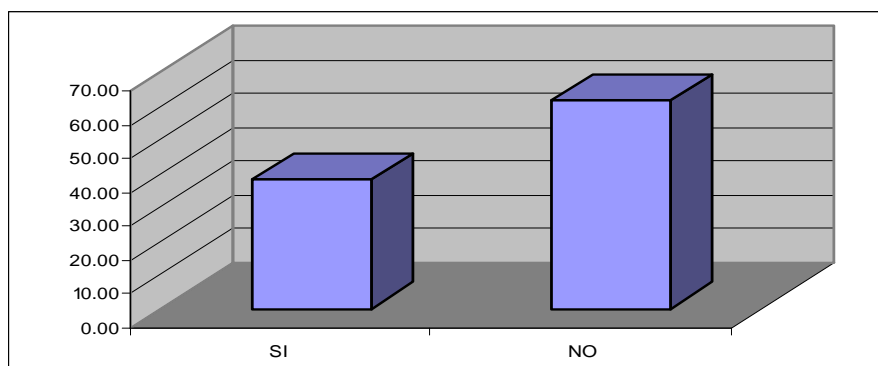
**14. Cree Usted justificable el tiempo de trabajo en relación a la remuneración ?**

**Cuadro N° 66: Tiempo- Remuneración. Fundo del Fierro**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>SI</b>	18	38.30
<b>NO</b>	29	61.70
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 64 : Tiempo- Remuneración. Fundo del Fierro**



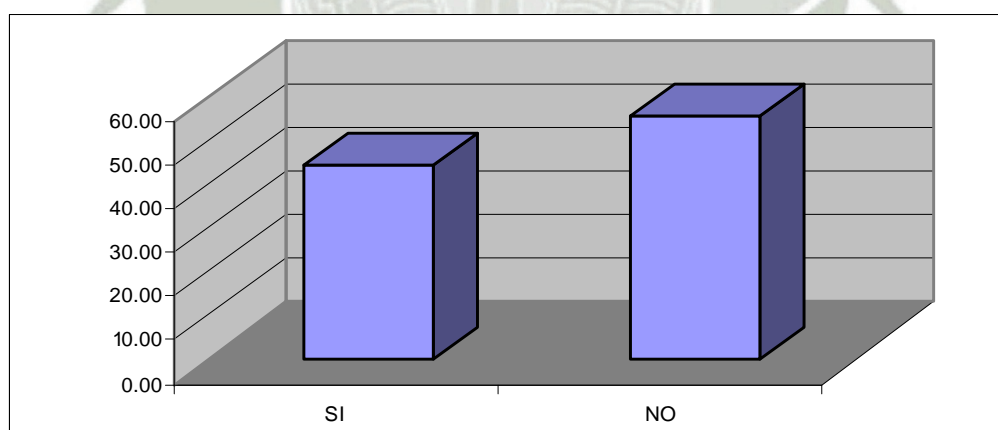
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 67 : Tiempo- Remuneración. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	16	44.44
<b>NO</b>	20	55.56
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 65 : Tiempo- Remuneración. La Comercial.**



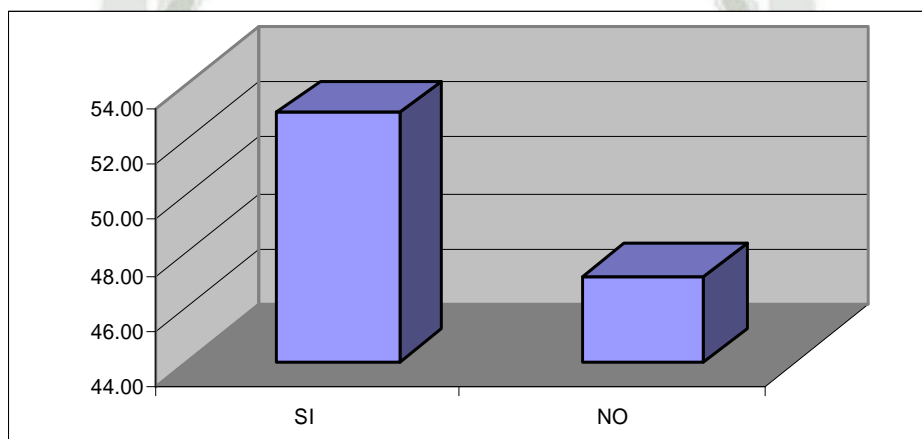
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 68 : Tiempo- Remuneración. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	9	52.94
<b>NO</b>	8	47.06
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 66 : Tiempo- Remuneración. La Calle.**

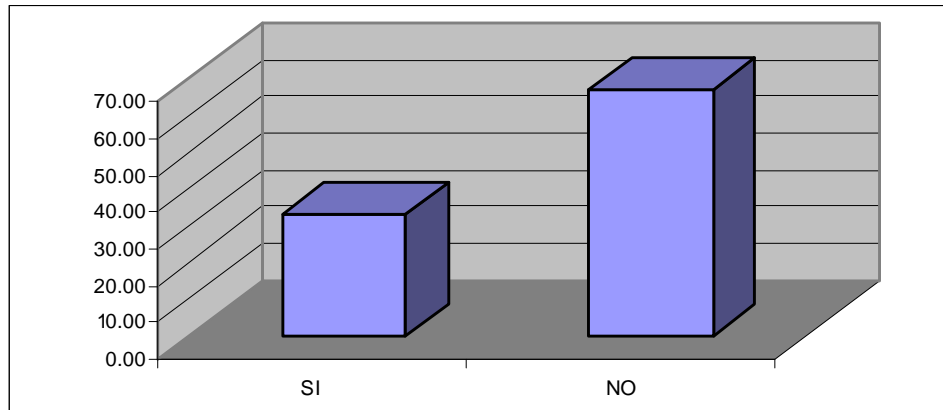


Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 69 : Tiempo- Remuneración. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	10	33.33
<b>NO</b>	20	66.67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 67 : Tiempo- Remuneración. Portal Flores.**

**Fuente : Elaboración Propia**

El tiempo es el bien más valioso que tenemos. Es el sustantivo más utilizado en muchos idiomas. Es más valioso que el dinero. El capital que representa nuestro tiempo hay que invertirlo cuidadosamente. Podemos describir nuestra vida como el tiempo que se nos ha asignado aquí en la tierra. Nuestra más importante tarea en la vida es sacarle el mayor provecho posible a este tiempo; es por eso que en las empresas que laboramos se nos paga un salario, ya que en ellas invertimos gran parte de nuestro tiempo .

La remuneración es expresada en días o en horas; como se mencionó anteriormente el salario es un factor importante en la vida económica y social de la comunidad; también constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las organizaciones, ya que las personas ofrecen su tiempo a cambio reciben dinero, lo cual ya es un intercambio recíproco entre el empleado y el empleador.

En esta sección mediante la encuesta realizada pudimos constatar que el grupo que expresó mayor satisfacción, en la relación que hay entre tiempo que trabajan con la remuneración que reciben, fue “La Calle” con un 52.94% vale mencionar que muchas de las respuestas fueron que el tiempo que trabajan es razonable en relación a su salario y que este trabajo no requería de mucho esfuerzo.

Por otro lado tenemos a el grupo que obtuvo el mayor porcentaje de NO satisfacción, fue el “Portal Flores” que contó con un 66.67% sosteniendo que la remuneración recibida no justificaba todo el día entero de trabajo que tenían, otros dijeron que era muy variable ya que existen días en que la venta es muy alta y otros en que simplemente no se vende nada, tampoco faltaron los comentarios que mencionaban que las ventas de “artesanía” en estos tiempos están muy bajas.

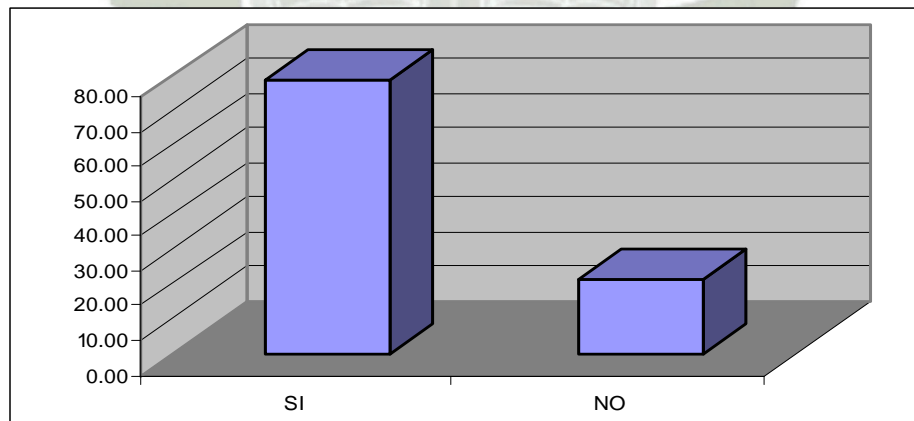
**15. Cree Usted que el éxito de la organización está en manos de la persona encargada de atender a los clientes ?**

**Cuadro N° 70 : Éxito- Atención al cliente. Fundo del Fierro.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	37	78.72
<b>NO</b>	10	21.28
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 68 : Éxito- Atención al cliente. Fundo del Fierro.**



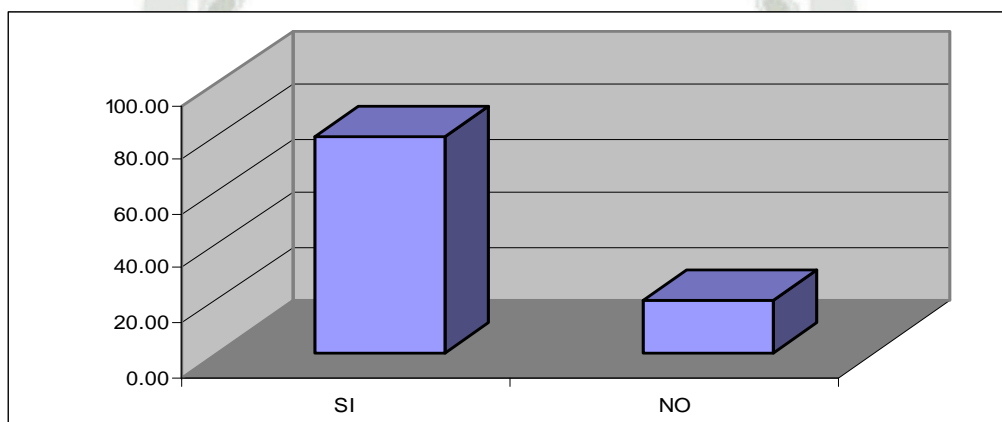
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 71 : Éxito- Atención al cliente. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	29	80.56
<b>NO</b>	7	19.44
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 69 : Éxito- Atención al cliente. La Comercial.**



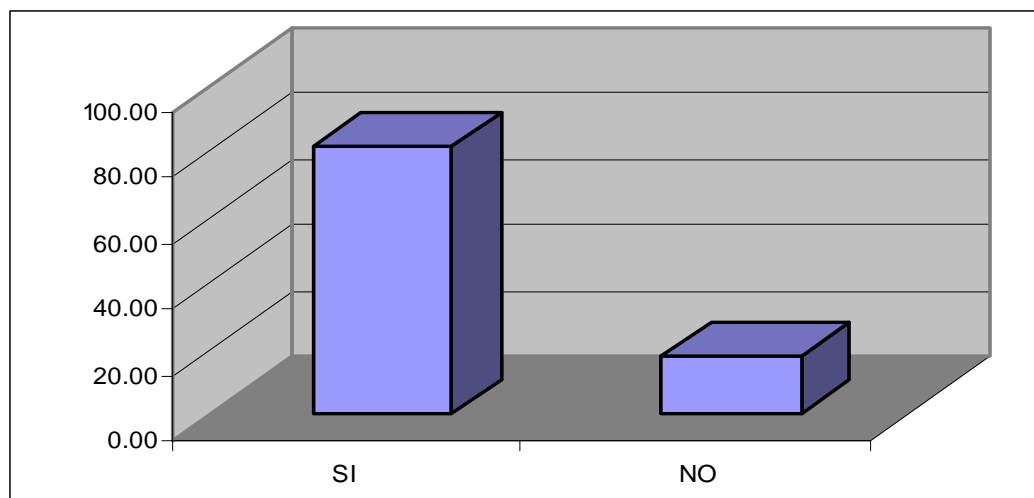
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 72 : Éxito- Atención al cliente. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	14	82.35
<b>NO</b>	3	17.65
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 70 : Éxito- Atención al cliente. La Calle.**



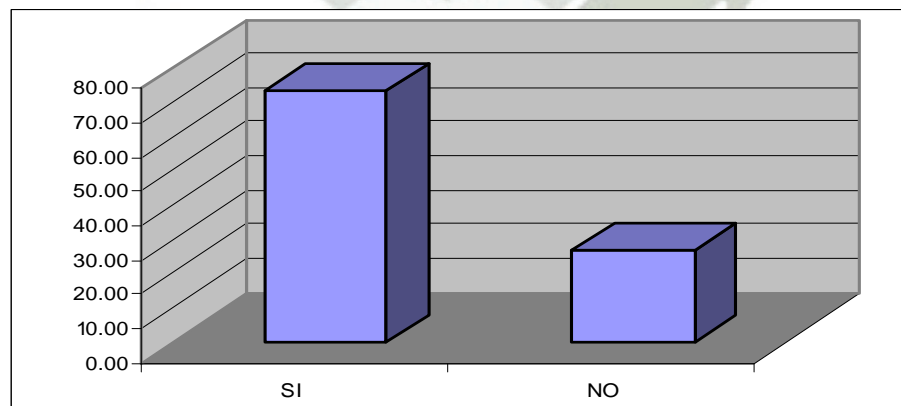
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 73 : Éxito- Atención al cliente. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	22	73.33
<b>NO</b>	8	26.67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 71 : Éxito- Atención al cliente. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

El vendedor forma parte de un equipo de marketing que conoce y asume los objetivos de su empresa. La correcta realización de sus funciones permite al vendedor vender con beneficio, portando un buen servicio al cliente, difundir la imagen de su organización y la suya propia, obtener la información adecuada del mercado y apoyar la publicidad y/o promociones de ventas que su empresa realiza.

Así, casi todo por lo que puede competir de verdad una empresa tiene que ver con las personas: clientes y empleados. Naturalmente que el producto sigue siendo extraordinariamente importante. Pero los productos y sus precios, se pueden igualar, copiar o equiparar antes o después. Sin embargo, lo que no es tan fácil de copiar es la *“personalidad”* de una empresa, el impulso creativo y de innovación de su plantilla, así como su voluntad, empeño y actitud en la satisfacción de las necesidades de los clientes. No es nada fácil implementar una cultura de provisión de valor y satisfacción a los clientes y que ello produzca, a su vez, satisfacción justa, equilibrada y motivada a los empleados.

De no realizarse un servicio de buena calidad en la atención al cliente, puede surgir en la organización alejamiento de éstos hacia otras entidades, es decir, baja en el aspecto de competitividad, decaen las metas y métodos, surgen problemas en cuanto a recursos humanos y técnicas administrativas, lo cual trae consigo una disminución en la productividad de la institución por parte de la gerencia de sus empleados.

En este punto podemos constatar, con satisfacción, que el grado de importancia que el trabajador asigna a su cargo con respecto a la atención a los clientes es considerablemente alta contando con un promedio de 79% de respuestas positivas (con un mínimo de 73% perteneciente a “Portal Flores” y un máximo de 82% perteneciente a “La Calle”).

Con respecto a demás personas que dieron una respuesta negativa el principal sustento fue que el éxito de la organización depende en su mayoría de tener un buen capital, es decir gran cantidad y variedad de

Ítems y una buena exposición de estos, mas no de la labor que el empleado realiza con respecto a la atención al cliente.

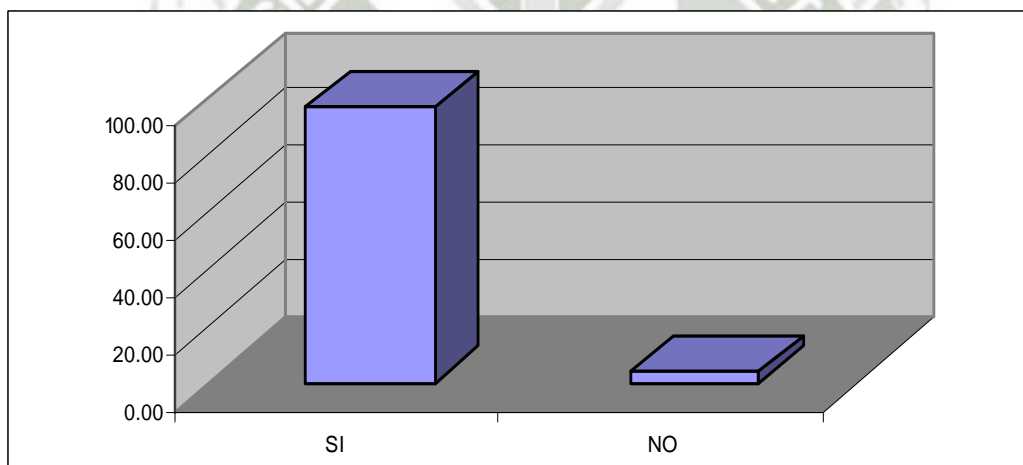
**16 . Existe algún comité o junta directiva que dirija y/o supervise la toma de decisiones?**

**Cuadro N° 74 : Junta Directiva. Fundo del Fierro**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	55	96.49
<b>NO</b>	2	3.51
<b>TOTAL</b>	<b>57</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 72 : Junta Directiva. Fundo del Fierro**



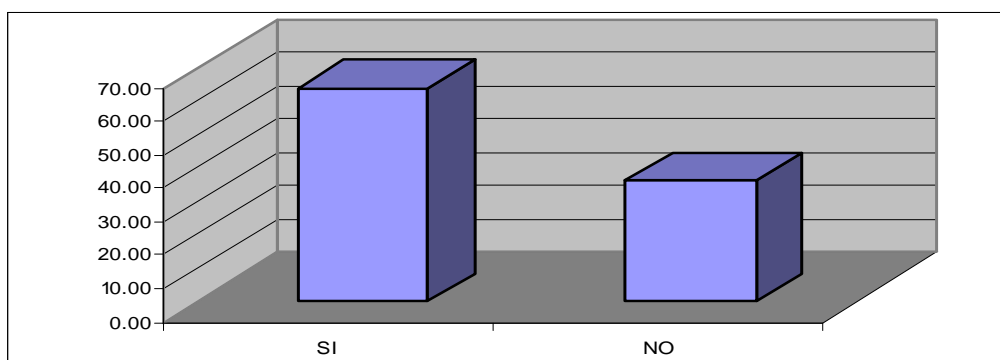
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 75 : Junta Directiva. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	23	63.89
<b>NO</b>	13	36.11
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 73 : Junta Directiva. La Comercial.**



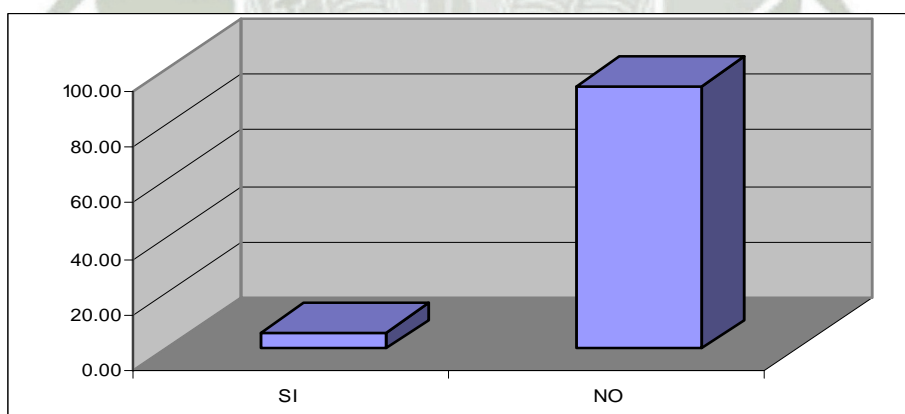
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 76 : Junta Directiva. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	1	5.88
<b>NO</b>	16	94.12
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 74 : Junta Directiva. La Calle.**



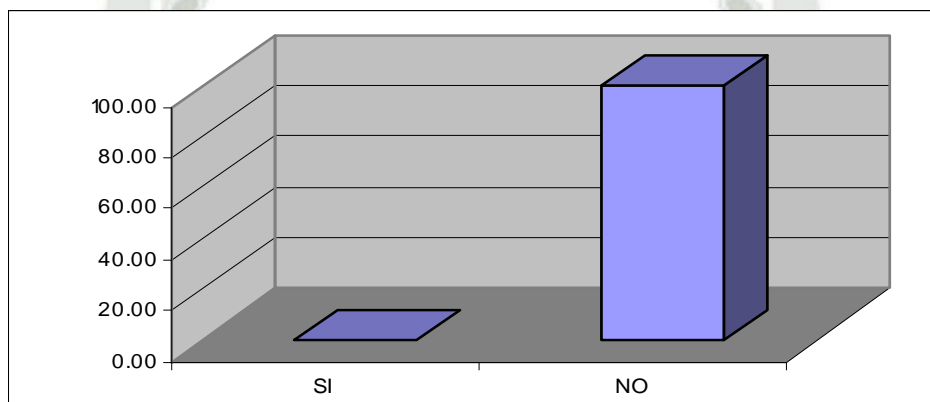
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 77: Junta Directiva. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	0	0.00
<b>NO</b>	30	100.00
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 75 : Junta Directiva. Portal Flores.**



Fuente : Elaboración Propia

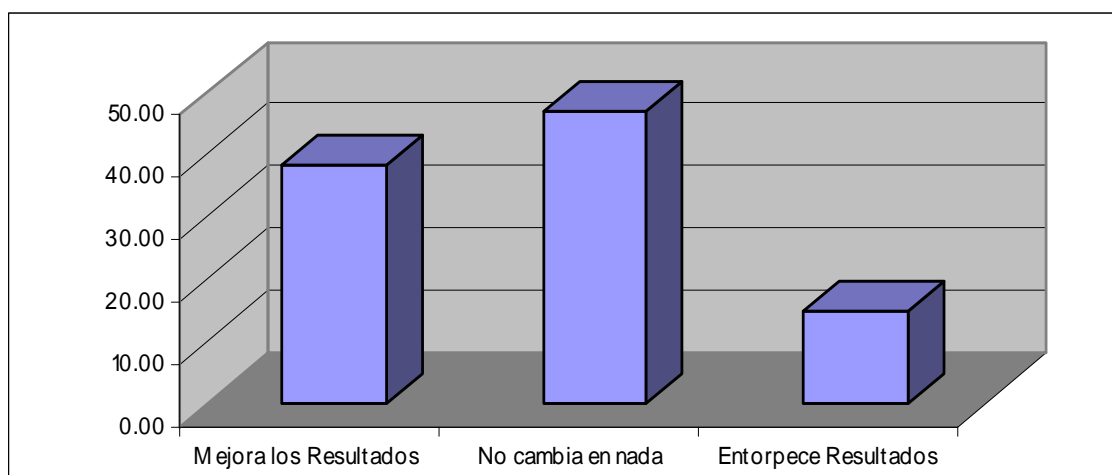
**A. Siente que el trabajo en equipo trae mejores resultados? O por el contrario los entorpece ?**

**Cuadro N° 78: Junta Directiva – Resultados . Fundo del Fierro**

	CANTIDAD	%
<b>Mejora los Resultados</b>	18	38.30
<b>No cambia en nada</b>	22	46.81
<b>Entorpece Resultados</b>	7	14.89
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 76 : Junta Directiva – Resultados. Fundo del Fierro**



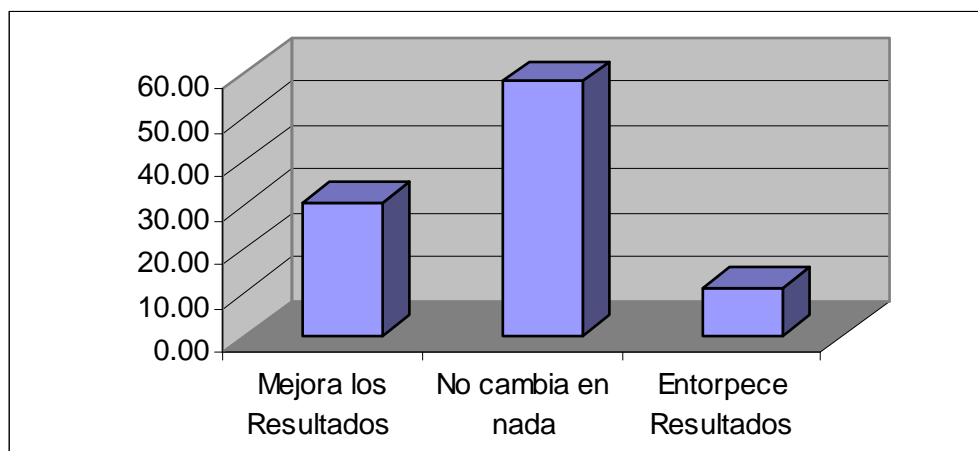
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 79 : Junta Directiva – Resultados. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>Mejora los Resultados</b>	11	30.56
<b>No cambia en nada</b>	21	58.33
<b>Entorpece Resultados</b>	4	11.11
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 77 : Junta Directiva – Resultados. La Comercial.**



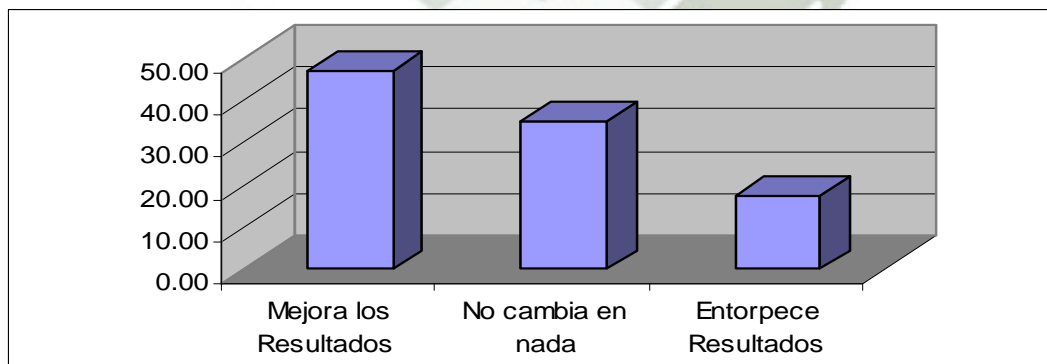
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 80 : Junta Directiva – Resultados. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>Mejora los Resultados</b>	8	47.06
<b>No cambia en nada</b>	6	35.29
<b>Entorpece Resultados</b>	3	17.65
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 78 : Junta Directiva – Resultados. La Calle.**



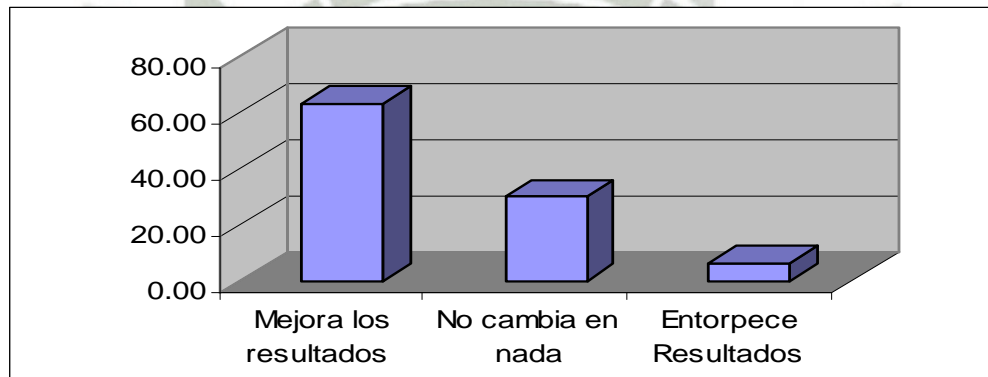
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 81 : Junta Directiva – Resultados. Portal flores.**

	CANTIDAD	%
<b>Mejora los resultados</b>	19	63.33
<b>No cambia en nada</b>	9	30.00
<b>Entorpece Resultados</b>	2	6.67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 79 : Junta Directiva – Resultados. Portal flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

La Junta Directiva es un equipo de trabajo con funciones específicas y también un grupo humano con necesidades de logro, reconocimiento, aprecio, seguridad y comunicación. La función de las juntas es la de ocuparse del direccionamiento estratégico, la formulación de políticas y el seguimiento de la gestión.

Además del nombre, el oficio y la profesión, los miembros de junta tienen que profundizar en el trato y las relaciones personales y propiciar momentos de integración social. El desconocimiento hacia el otro no fomenta el diálogo respetuoso y, mucho menos, el debate constructivo de ideas y propuestas. Es claro que una Junta Directiva no debe convertirse

en una tertulia donde prime la informalidad y el regocijo a todo momento, pero tampoco debe ser una reunión de extraños donde impere la falta de iniciativa, la incomunicación, la desconfianza y el recelo. Es tarea del Presidente(a) y/o del Director(a) crear un clima favorable de entendimiento y buen trato entre los miembros, que haga amable el encuentro, favorezca el enriquecimiento personal e incremente el deseo de participar y movilizar todo tipo de recursos a la organización.

Cuando la selección e inducción del nuevo miembro de junta ha sido acertada; cuando este puede expresar libremente sus opiniones y proponer iniciativas; cuando se le posibilita realizar un encargo y dar cuenta de el; y cuando se le ofrecen oportunidades de cualificación y de realización personal, nos encontramos con una junta que propicia las condiciones favorables para que se genere en sus miembros el sentido de pertenencia y, en consecuencia, un fuerte compromiso personal con la organización. La ausencia reiterada a las reuniones, la apatía, el desinterés y la incomunicación son indicadores de la falta de compromiso. Sin compromiso de los miembros las funciones de la junta se convierten en letra muerta, en mero protocolo para cubrir las apariencias.

En cuanto a las juntas directivas la medida de las respuestas fueron muy variables, formando así el primero grupo que no cuenta con una Junta directiva, siendo estos: “La Calle” con un 94.12% y el “Portal Flores” con un 100% de respuestas negativas; los encuestados de “La Calle” sostuvieron que una junta directiva no funcionaría en su caso ya que cada tienda trabajaba independientemente, que no son una agrupación perteneciente a un mismo local, lugar o área y debido también a que se encuentran muy distantes una de la otra; sin embargo cuando se les pregunto si creían que el trabajo en equipo ( juntas directivas, comités, etc. ) traía buenos resultados las respuesta fue la siguiente, Mejora los resultados: 47.06%, No cambia en nada: 35.29% , mostrando de esta manera que la ausencia de una junta directiva no se debe a la falta de credibilidad en esta si no a la “localización”. Por otra parte los encuestados de el “Portal Flores”

expresaron que la ausencia de una junta directiva se debe a que en el contrato de arrendamiento del puesto, donde realizan las ventas de sus productos, estipula claramente que esta “Prohibida” la creación de una junta directiva o comité; cuando se les pregunto acerca de la opinión que tienen del trabajo en equipo ( juntas directivas, comités, etc. ) estas fueron las respuestas: Mejora los resultados: 63.33%, No cambia en nada: 30%, demostrando así que grupo se ve sujeto a limitaciones ya sean externas o internas.

Así mismo tenemos a un segundo grupo que si cuenta con una junta directiva siendo estos : “Fundo del Fierro” con un 96.49% y “La Comercial” con un 63.89%, es importante mencionar que algunos encuestados de “La Comercial” no se consideraban dentro de el grupo regido por una junta directiva ya que estaban en total disconformidad con este, siendo un 11.11% que opinan que la junta directiva “entorpece los resultados”. Cuando se pregunto acerca de la opinión que tenían del trabajo en grupo ( juntas directivas, comités, etc. ) estas fueron las respuestas, en “La Comercial” la opción “No cambia en nada” fue la mayor con un 58.33% seguida de “mejora resultados” con un 30.56% y en el : “Fundo del Fierro” la opción que contó con un mayor porcentaje fue también “No cambia en nada” con un 46.81% seguida de “mejora resultados” 38.30%, mostrándonos así el descontento y falta de credibilidad en sus juntas directivas respectivamente.

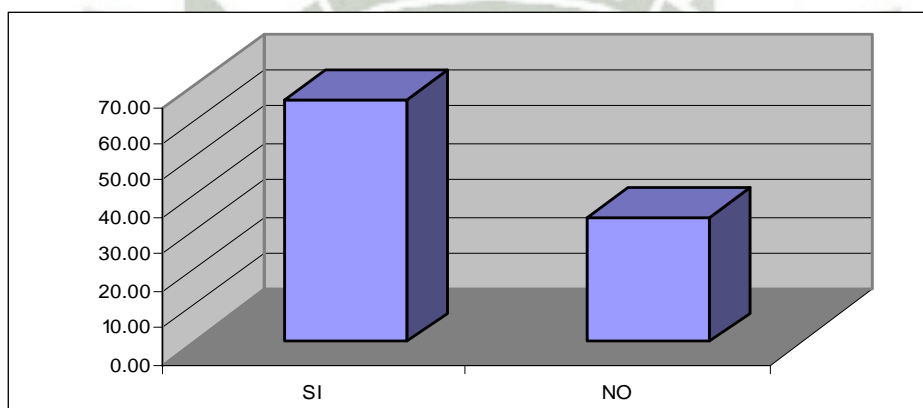
17. Considera Usted que los resultados de su trabajo están de acuerdo a las exigencias de la organización?

**Cuadro N° 82 : Resultados – Exigencias. Fondo del Fierro**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	31	65.96
<b>NO</b>	16	34.04
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 80 : Resultados – Exigencias. Fondo del Fierro**



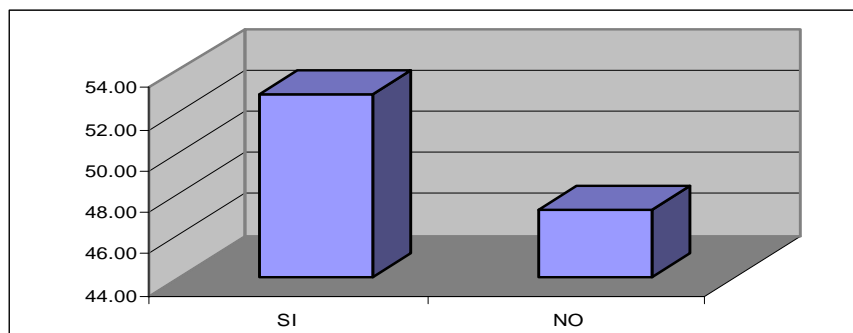
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 83 : Resultados – Exigencias. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	19	52.78
<b>NO</b>	17	47.22
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 81 : Resultados – Exigencias. La Comercial.**



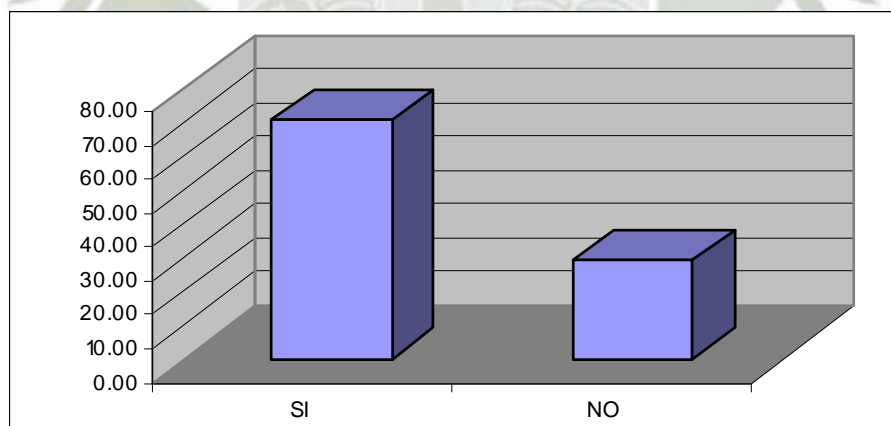
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 84 : Resultados – Exigencias. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	12	70.59
<b>NO</b>	5	29.41
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 82 : Resultados – Exigencias. La Calle.**



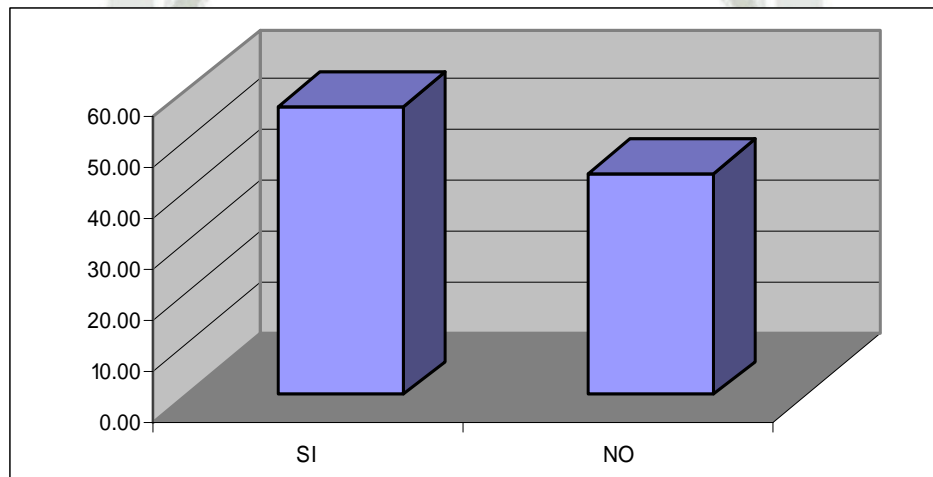
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 85 : Resultados – Exigencias. Portal Flores**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	17	56.67
<b>NO</b>	13	43.33
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 83 : Resultados – Exigencias. Portal Flores.**



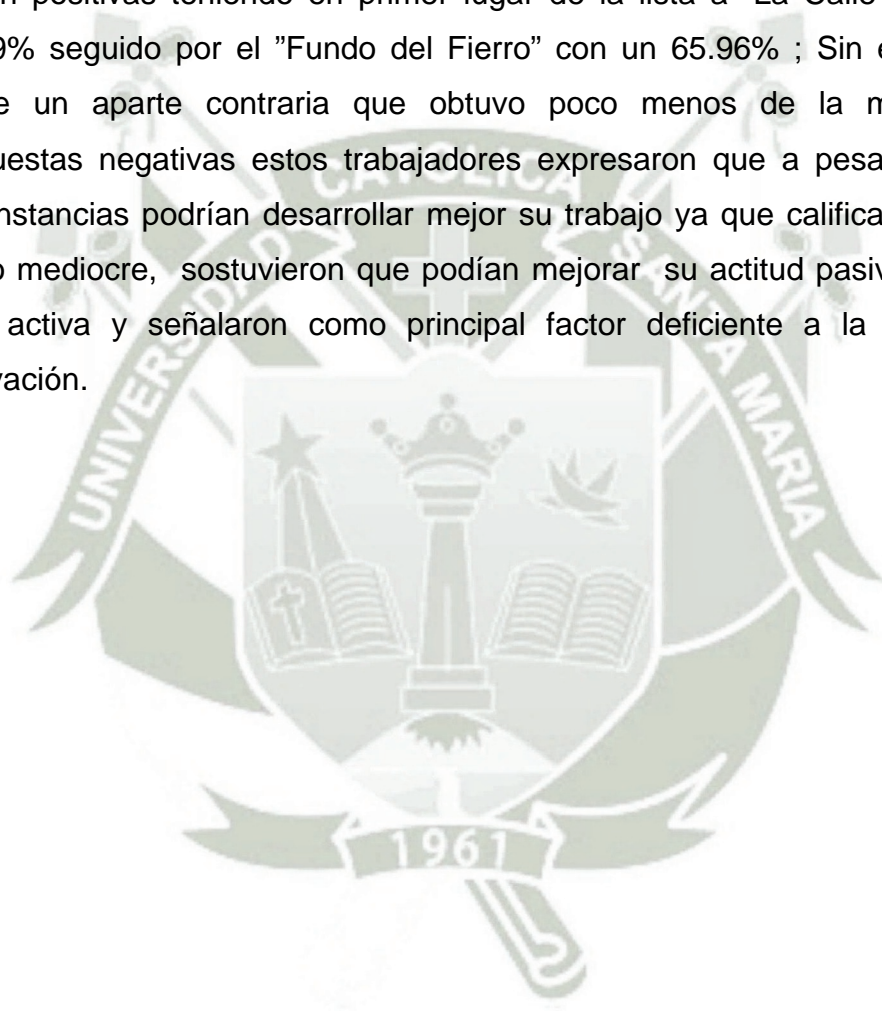
**Fuente : Elaboración Propia**

En este punto podemos mencionar a las exigencias de la organización y las individuales.

En cuanto a las exigencias organizativas, como es normal, la organización de las empresas se ve modificada con asiduidad. Por un lado la mayor parte de las cosas que pasan en el entorno no son controlable, por lo que, a nivel interno, los directivos o gerentes han de ser capaces de reconocer los problemas que pueden aparecer y corregirlos antes de que se sea tarde. Existen tres temas de sumo interés en cualquier empresa, si quiere sobrevivir. Alcanzar y mantener una posición competitiva, tener flexibilidad, y reestructurar fácilmente la empresa. Las exigencias individuales se centran en las características propias de cada trabajador, teniendo muy en

cuenta en todo momento la adaptación del individuo a la empresa y viceversa, además de factores como el poder y su delegación, la responsabilidad social o la inseguridad laboral, muy de moda en la actualidad.

En esta sección a los encuestados se les pregunto acerca del trabajo que realizaban y si creían que este esta de acuerdo a las exigencias de la organización para la que trabajan, mas de la mitad de las respuestas fueron positivas teniendo en primer lugar de la lista a “La Calle” con un 70.59% seguido por el “Fundo del Fierro” con un 65.96% ; Sin embargo existe un aparte contraria que obtuvo poco menos de la mitad de respuestas negativas estos trabajadores expresaron que a pesar de las circunstancias podrían desarrollar mejor su trabajo ya que calificaron este como mediocre, sostuvieron que podían mejorar su actitud pasiva a una más activa y señalaron como principal factor deficiente a la falta de motivación.



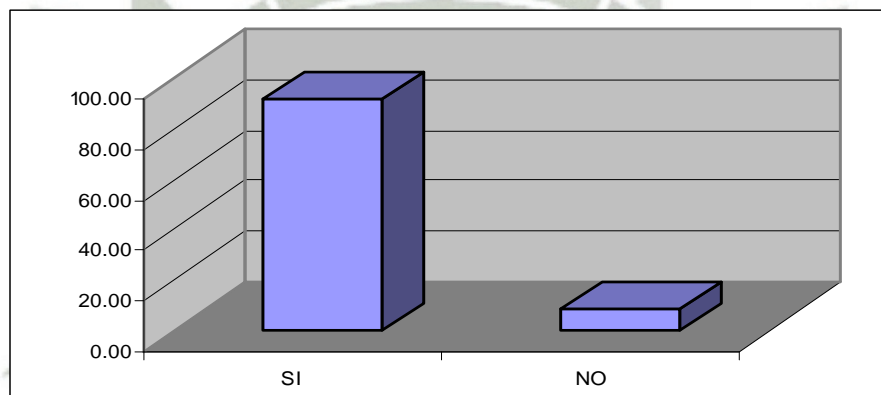
18. Se siente Usted comprometido con los objetivos de la organización ?

**Cuadro N° 86 : Compromiso. Fondo del Fierro.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	43	91.49
<b>NO</b>	4	8.51
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 84 : Compromiso. Fondo del Fierro**



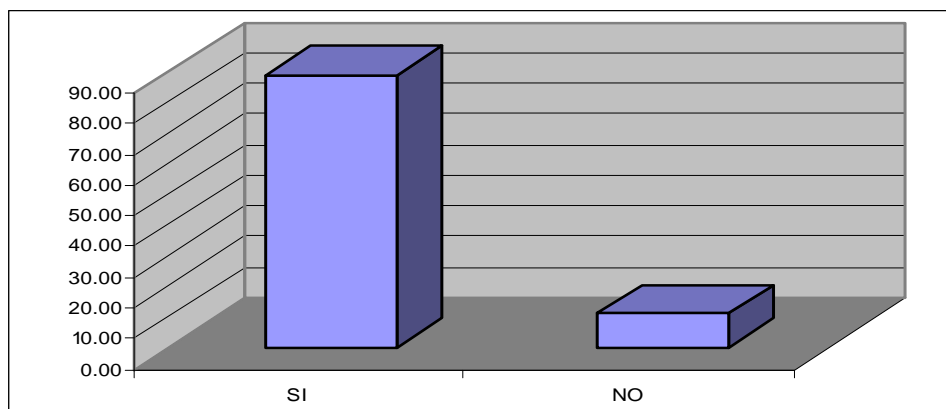
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 87 : Compromiso. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	32	88.89
<b>NO</b>	4	11.11
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 85 : Compromiso. La Comercial.**



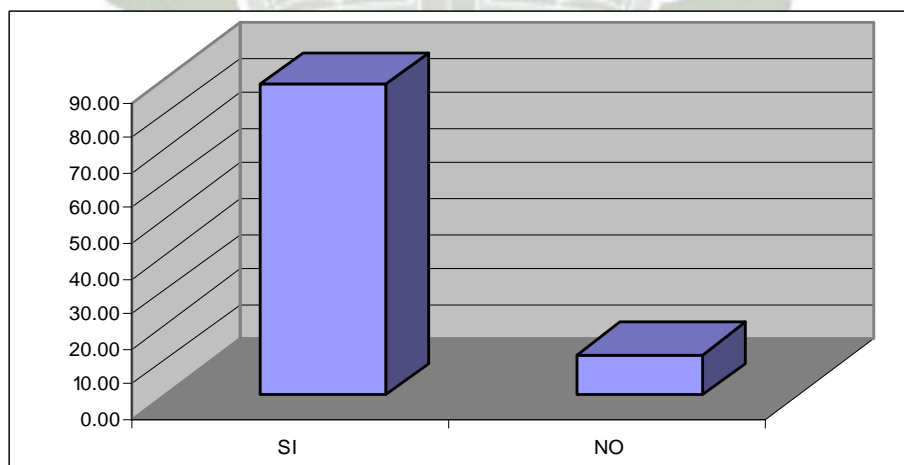
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 88 : Compromiso. La Calle.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	15	88.24
<b>NO</b>	2	11.76
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 86 : Compromiso. La Calle.**



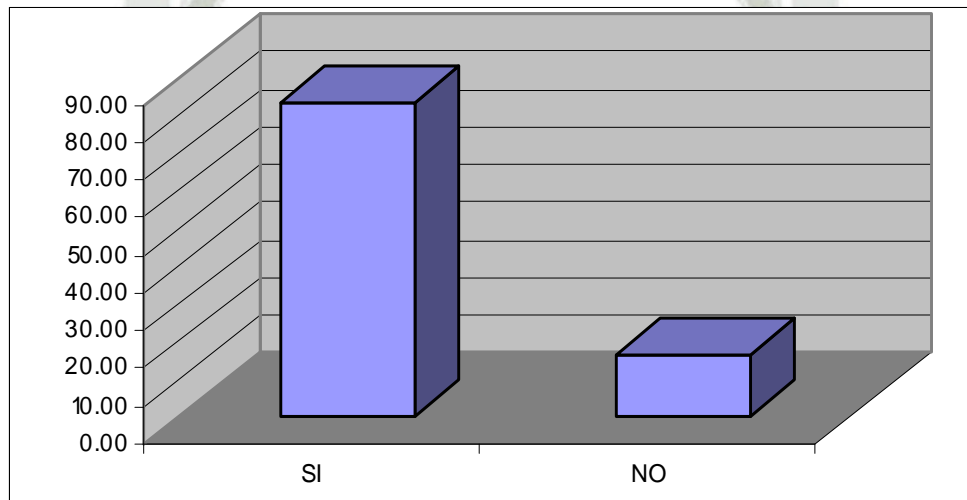
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 89 : Compromiso. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
<b>SI</b>	25	83.33
<b>NO</b>	5	16.67
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 87 : Compromiso. Portal Flores.**



Fuente : Elaboración Propia

Parece oportuno, en primer lugar, tratar de definir qué se entiende por compromiso organizacional :*“es la fuerza de la identificación de un individuo con una organización en particular y de su participación en la misma. Conceptualmente puede ser caracterizado por al menos tres factores: a) una fuerte convicción y aceptación de los objetivos y valores de la organización; b) la disposición a ejercer un esfuerzo considerable en beneficio de la organización; c) el fuerte deseo de permanecer como miembro de la organización.”*

Resulta muy importante desde el punto de vista de la estrategia empresarial conocer cuáles son las relaciones que se establecen entre los

individuos y la organización en la que desarrollan su trabajo. Es por eso que el gran reto actual de la dirección y gestión de los Recursos Humanos radica en crear herramientas útiles mediante las cuales el personal pueda llegar a comprometerse con los objetivos organizacionales e integrarse en el proyecto de empresa, para obtener ventajas sostenibles y duraderas en el tiempo. El Compromiso Organizacional puede ser uno de los mecanismos que tiene la Dirección de Recursos Humanos para analizar la lealtad y vinculación de los empleados con su Organización. Así, si se consigue que los empleados estén muy identificados e implicados en la organización en la que trabajan (compromiso actitudinal), mayores serán las probabilidades de que permanezcan en la misma.

Por otra parte, se puede intentar que los individuos se deban a la organización en base a sus propios intereses (compromiso de continuidad). De esta manera, altos niveles de compromiso posibilitarán que se mantengan las capacidades colectivas generadas y las ventajas sostenibles y duraderas que la organización ha sido capaz de lograr.

Las respuestas aportadas por la encuesta en este punto nos indicaron en promedio un 87.98% de compromiso con la organización, expresando en su mayoría que la principal causa de esta tendencia era una motivación personal, que indirectamente influía sobre la organización, en algunos casos se trataba de temas como: sacar adelante a su familia, pagar deudas o llegar a la meta para obtener un buen salario; de esta manera se puede deducir que la gente se siente comprometida con su labor mas que con la organización en si .

Vale la pena también mencionar la razón del pequeño grupo (todos vendedores contratados) que sostuvo no sentirse comprometido con la organización y es que este dio como motivo principal que era un trabajo temporal mientras encontraban “algo mejor”.

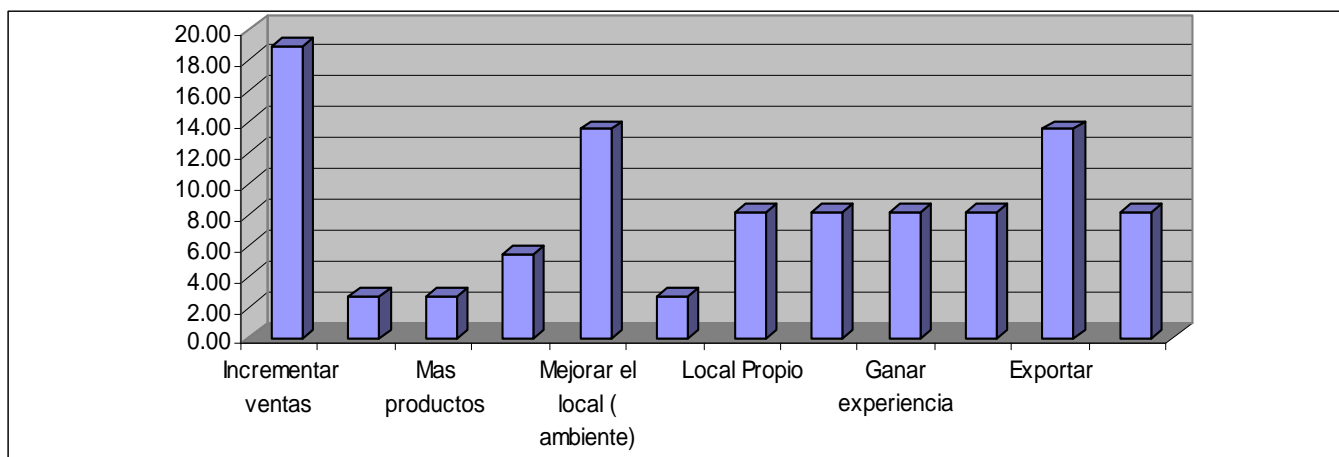
19. Cuales con sus expectativas dentro de la organización?

Cuadro N° 90 : Expectativas. Fundo del Fierro

	CANTIDAD	%
Incrementar ventas	7	18.92
Divercificar el negocio	1	2.70
Mas productos	1	2.70
Mejor remuneracion	2	5.41
Mejorar el local ( ambiente)	5	13.51
Buscar algo mejor (otro negocio)	1	2.70
Local Propio	3	8.11
Disciplina	3	8.11
Ganar experiencia	3	8.11
Ganar dinero para estudios	3	8.11
Exportar	5	13.51
Ninguna	3	8.11
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 88 : Expectativas. Fundo del Fierro**



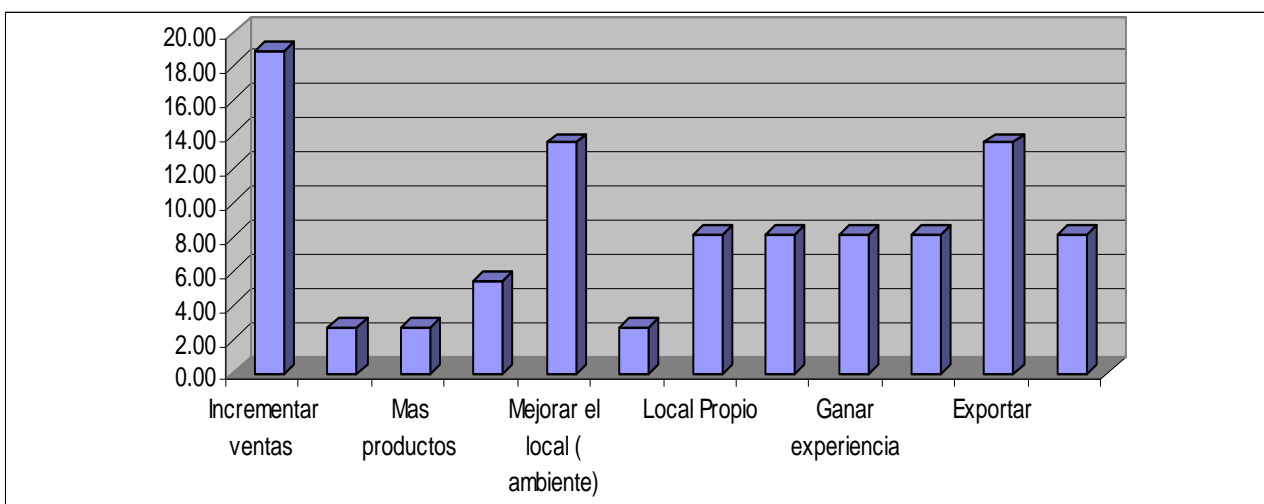
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 91 : Expectativas. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
Incrementar ventas	7	18.92
Divercificar el negocio	1	2.70
Mas productos	1	2.70
Mejor remuneracion	2	5.41
Mejorar el local ( ambiente)	5	13.51
Buscar algo mejor (otro negocio)	1	2.70
Local Propio	3	8.11
Disciplina	3	8.11
Ganar experiencia	3	8.11
Ganar dinero para estudios	3	8.11
Exportar	5	13.51
Ninguna	3	8.11
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 89 : Expectativas. La Comercial.**



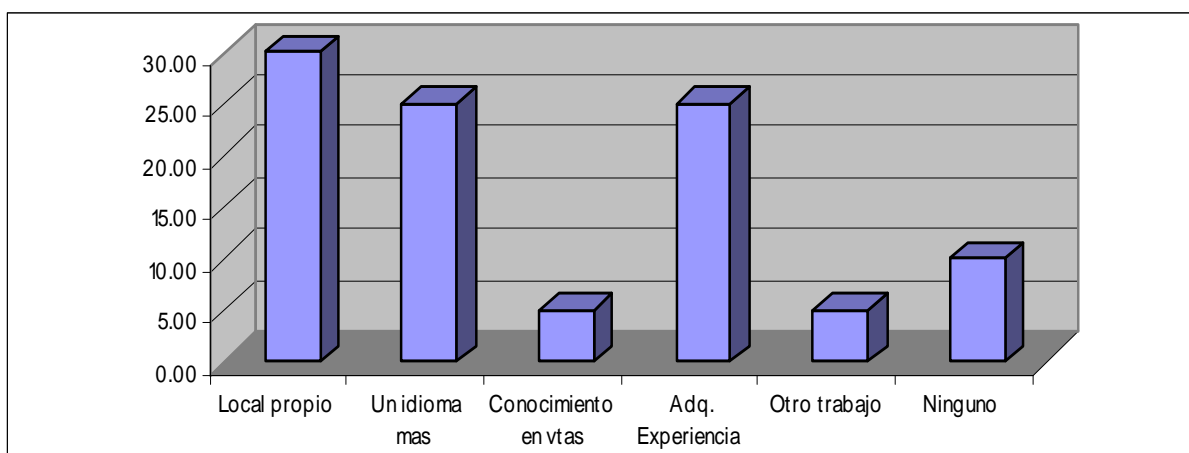
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 92 : Expectativas. La Calle.**

	CANTIDAD	%
Local propio	6	30.00
Un idioma mas	5	25.00
Conocimiento en vtas	1	5.00
Adq. Experiencia	5	25.00
Otro trabajo	1	5.00
Ninguno	2	10.00
<b>TOTAL</b>	<b>20</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 90 : Expectativas. La Calle.**



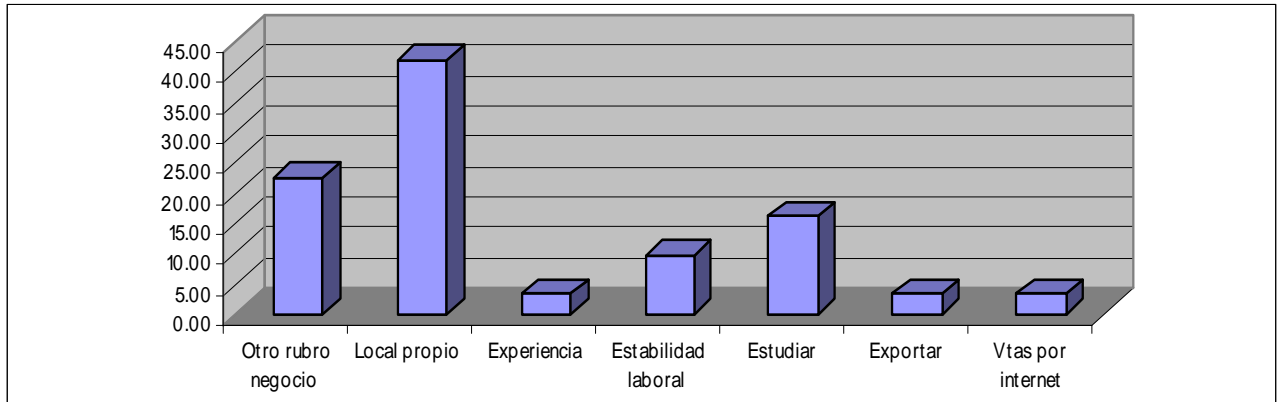
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 93 : Expectativas. Portal Flores.**

	CANTIDAD	%
Otro rubro negocio	7	22.58
Local propio	13	41.94
Experiencia	1	3.23
Estabilidad laboral	3	9.68
Estudiar	5	16.13
Exportar	1	3.23
Vtas por internet	1	3.23
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 91 : Expectativas. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

Las expectativas son un resultado de la interacción de la persona con la situación en la que se encuentra. Un resultado causado por la percepción subjetiva del ambiente por parte del empleado. El ajuste de las expectativas supone, que en un momento determinado, la realidad ante la que el empleado se está enfrentando, no difiere con relación a lo que él esperaba que fuera. Es decir, el sujeto no se sorprende de lo que le sucede. El desajuste de expectativas aparece como un índice del grado en que se ha producido el ajuste, desde la perspectiva del nuevo empleado.

La importancia del desajuste de expectativas en el proceso de socialización laboral del empleado en una organización laboral, merece una atención específica. La influencia del desajuste de expectativas en la conducta del empleado recién ingresado en la organización, convierte a éste en uno de los resultados de mayor importancia de la interacción persona-situación desarrollada en el proceso de la socialización labora. El concepto que nos ha llegado de este proceso es el de un aprendizaje de los valores, normas y pautas de comportamiento, que permitirán al empleado convivir en su lugar de trabajo. Se trata, en definitiva, de aprender una perspectiva cultural que permita interpretar las experiencias propias en un determinado contexto organizacional. Gracias a esta perspectiva el empleado podrá adquirir un punto de vista de su vida laboral, con el cual regulará la relación

con sus compañeros y su comportamiento cotidiano en la organización. No sería posible este proceso, si el empleado fuera incapaz de anticipar las consecuencias de su conducta y la de los demás, de una forma acertada, paso previo al aprendizaje deseado.

De este punto se obtuvieron diferentes respuestas que a continuación pasaremos a explicar.

En el “Fundo del Fierro” la aspiración de mayor significancia con un 27.45% fue de la poder exportar sus productos , la siguiente aspiración mas mencionada fue la de tener un local propio para realizar sus ventas y lograr la expansión ( ya sea de tener mas mercadería, novedosa y variada, o la de tener mas puestos de venta) .

En “La Comercial” se aprecio que se presta mayor importancia al deseo de incrementar sus ventas con un 18.92%, sin importar el medio, ya sea adquiriendo mas capital de trabajo o teniendo mas publicidad por ejemplo; enseguida se menciona también al deseo de mejorar el local , es decir, mejorar el ambiente físico( 13.51%) como iluminación y exhibición; así como también al deseo de exportar ( 13.51%).

Las aspiraciones en el “Portal Flores” fueron en principio el de tener un local propio, con un 41.94%, para desarrollar su negocio y de no lograr este objetivo se inclinan por cambiar a otro rubro de negocio con un 22.58%, de los comentarios recibidos los encuestados sostuvieron estas aspiraciones ya que expresaron tener demasiada inestabilidad en sus puestos de venta debido a que el contrato de arrendamiento de el local es mensual, sin tener la seguridad de renovación de este para el siguiente periodo ( mes).

Finalmente tenemos a “La Calle” que contó como su mayor expectativa al hecho de tener un local propio con un 30% no dejando de lado la importancia que le dan a aprender un idioma mas con un 25% y a adquirir experiencia, con un 25%,para en un futuro dirigir su propio negocio .

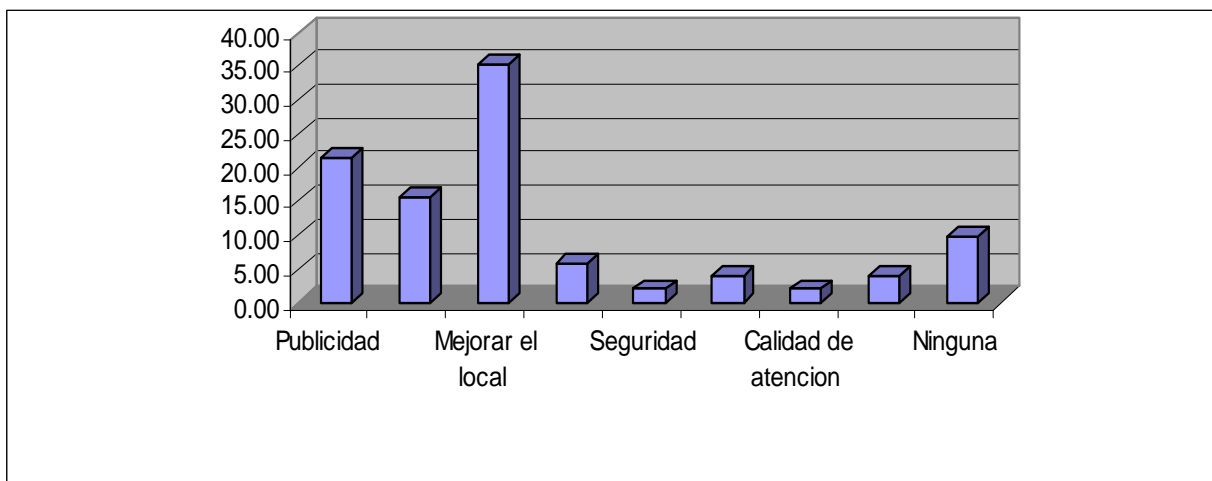
20. Cuáles son las mejoras que propondría para mejorar el sistema de ventas a los clientes?

**Cuadro N° 94 : Mejoras. Fondo del Fierro**

	<b>CANTIDA</b>	
	<b>D</b>	<b>%</b>
<b>Publicidad</b>	11	21.57
<b>Variedad de productos</b>	8	15.69
<b>Mejorar el local (vitrinas, espejos, iluminación)</b>	18	35.29
<b>Comprar maquinaria y/o herramientas</b>	3	5.88
<b>Seguridad</b>	1	1.96
<b>Platería</b>	2	3.92
<b>Calidad de atención ( servicio )</b>	1	1.96
<b>Capacitaciones para hacer mejores productos</b>	2	3.92
<b>Ninguna</b>	5	9.80
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 92 : Mejoras. Fondo del Fierro**



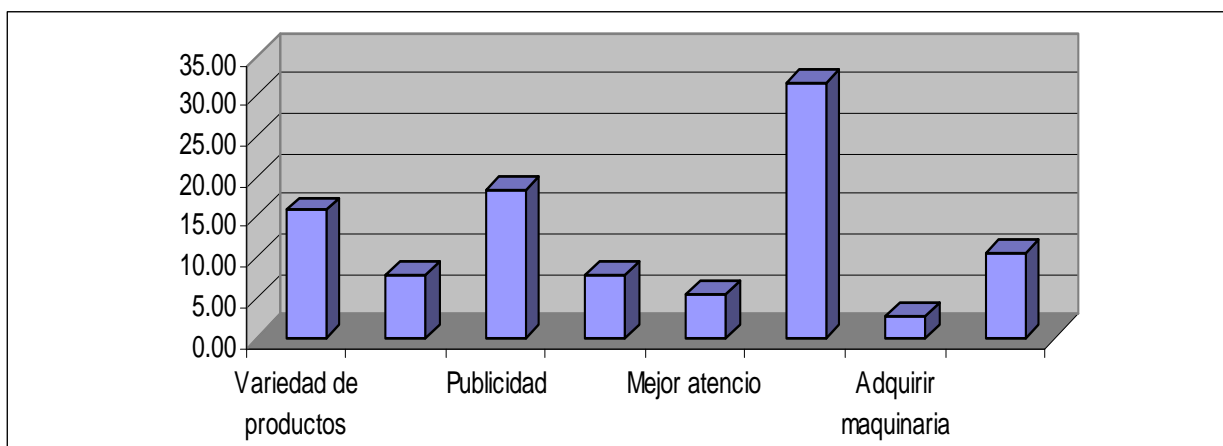
Fuente : Elaboración Propia

**Cuadro N° 95 : Mejoras. La Comercial.**

	CANTIDAD	%
Variedad de productos	6	15.79
Capacitaciones	3	7.89
Publicidad	7	18.42
Mejor Adm.	3	7.89
Mejor atencio	2	5.26
Mejoras al local (vitrinas, iluminacion)	12	31.58
Adquirir maquinaria	1	2.63
Crecer el negocio	4	10.53
<b>TOTAL</b>	<b>38</b>	<b>100.00</b>

Fuente : Elaboración Propia

**Gráfico N° 93 : Mejoras. La Comercial.**



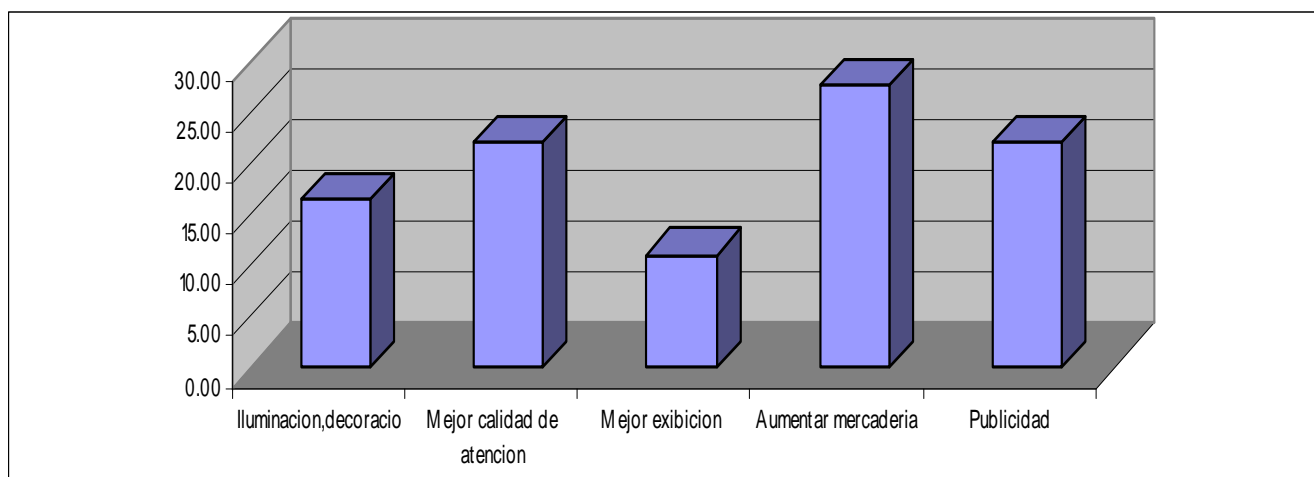
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 96 : Mejoras. La Calle.**

	Cantidad	%
<b>Iluminacion,decoracio</b>	3	16.67
<b>Mejor calidad de atencion</b>	4	22.22
<b>Mejor exhibicion</b>	2	11.11
<b>Aumentar mercaderia</b>	5	27.78
<b>Publicidad</b>	4	22.22
<b>TOTAL</b>	<b>18</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 94 : Mejoras. La Calle.**



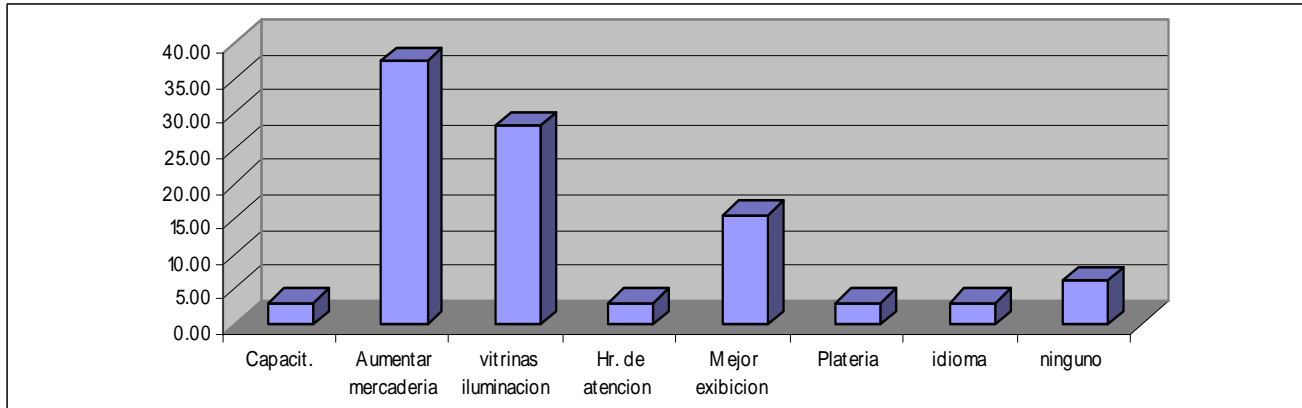
**Fuente : Elaboración Propia**

**Cuadro N° 97 : Mejoras. Portal Flores.**

	<b>CANTIDAD</b>	<b>%</b>
<b>Capacitaciones</b>	1	3.13
<b>Aumentar mercaderia</b>	12	37.50
<b>Vitrinas iluminacion</b>	9	28.13
<b>Horario de atencion</b>	1	3.13
<b>Mejor exhibicion</b>	5	15.63
<b>Plateria</b>	1	3.13
<b>Idioma</b>	1	3.13
<b>Ninguno</b>	2	6.25
<b>TOTAL</b>	<b>32</b>	<b>100.00</b>

**Fuente : Elaboración Propia**

**Gráfico N° 95 : Mejoras. Portal Flores.**



**Fuente : Elaboración Propia**

La calidad de atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de los requerimientos y necesidades de los mismos. Los clientes constituyen el elemento vital de cualquier organización. Sin embargo, son pocas las empresas que consiguen adaptarse a las necesidades de sus clientes ya sea en cuanto a calidad, eficiencia o servicio personal. Es por ello que los directivos deben iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes, ya que no es cuestión de elección: la imagen de la empresa depende de ello.

En muchas ocasiones se plantea la siguiente problemática: afrontar una mejora para un método que ya está en buen funcionamiento, pero ¿Entonces para qué el cambio?. Este cambio puede significar un resurgimiento de una serie de problemas, que no todos están dispuestos a afrontar. Este miedo al cambio es una barrera que debemos evitar. Una posible mejora está siempre justificada ya que es necesario para mantener la imagen de la empresa, enfocándolo hacia la calidad y la mejora continua es así que se han constituido estos como los factores básicos para la mejora de la organización y competitividad de las empresas, con el consecuentemente incremento de beneficios que esto implica.

Cuando se les pregunto a los encuestados acerca de las mejoras que harían y/o propondrían para mejorar la calidad de atención al cliente, todos coincidieron en tres puntos, obteniendo diferente valoración según el lugar de estudio; el “Fundo del Fierro” y “La Comercial” sostuvieron el deseo de darle mejoras al local o puesto en el que venden, ya sea de cambiar a vitrinas nuevas, mejorar la iluminación, decorar el ambiente con espejos(para dar la impresión de mayor cantidad y espacio, dijeron) y hacerlo mas “rustico” para llamar la atención del cliente, así como también organizar y ordenar mejor sus artículos de venta(véase grafica 92; 93); Por otra parte el “Portal Flores: y “La Calle” demostraron tener mayor necesidad de mejora en cuando a los productos que ofrecían, ya que expresaron no tener la cantidad y la variedad adecuada para satisfacer y mantener al cliente( véase grafica 94 y 95).

Otro punto de importancia que sigue a los ya mencionados es la Publicidad, en los que coinciden el “Fundo del Fierro”, “La Comercial” y “La Calle”, teniendo a este como segunda prioridad de mejora; por otro lado tenemos a el “Portal Flores” que tiene, en esta parte, a la mejora de sus puestos tocando los mismos puntos antes mencionados respecto a este ( vitrinas, iluminación y orden).

Y por ultimo tenemos el tercer punto para “La Comercial” y el “Fundo del Fierro” incrementar la variedad de productos con la intención de tener “todo” a la venta y retener al cliente ya que así este podía encontrar lo que desease. En cuanto a “La Calle” expresaron que la mejora a realizarse seria en cuanto a la calidad de atención al cliente (refiriendo al idioma, la facilidad de palabra, etc.); y por último el “Portal de Flores” refirió a la mejoras en su exhibición ya que el espacio con el que cuentan es muy pequeño para que todos sus productos puedan ser bien apreciados.

Vale la pena mencionar otras mejorías, que aunque con poco porcentaje, creemos interesantes de mencionar, así se menciona a las capacitaciones y el deseo de asistir mas a ellas y/o organizarlas, también se refirió a la adquisición de maquinaria ya que muchos de estos artesanos trabajan en

platería y no cuentan con los instrumentos necesarios para realizar un buen acabado.

**CONSULTA A LAS 5 JOYERÍAS ARTESANALES MÁS REPRESENTATIVAS DE LA REGIÓN AREQUIPA**

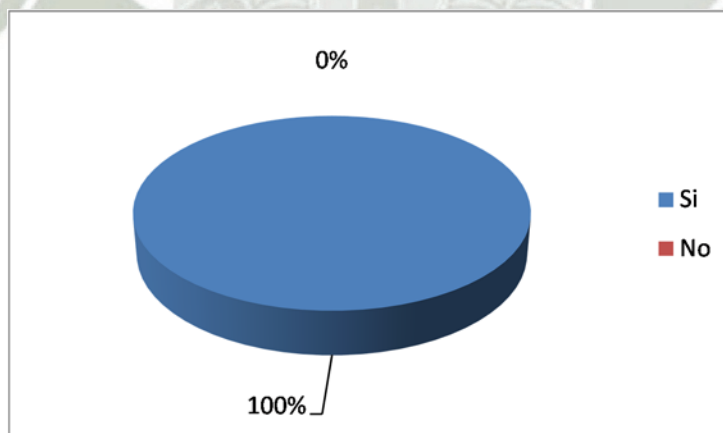
1. ¿Desarrolla usted, algún tipo de campaña para promocionar sus productos?

**Cuadro N° 98 : Desarrollo de Campañas**

	Total	%
Si	5	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Gráfico N° 96 : Desarrollo de Campañas**



**Fuente: Elaboración Propia**

## INTERPRETACIÓN

La empresa es cada vez más consciente de la importancia de realizar campañas promocionales con el fin de fidelizar clientes y ampliar sus cuotas de mercado. Esta estrategia ha incrementado el protagonismo de los departamentos de marketing de las empresas y la necesidad de externalizar algunos procesos, como la logística promocional.

Para la presente investigación, el 100% de los consultados (personal que trabaja en la empresa) refiere la necesidad de hacer uso de estrategias promocionales para alcanzar las metas, propuestas en tanto al desarrollo de la empresa.

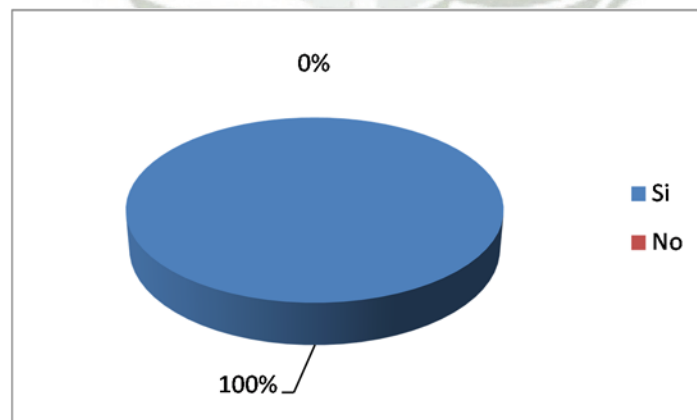
### 2. ¿Cuenta con elementos de promoción en el establecimiento de ventas de la empresa?

**Cuadro N° 99: Elementos de promoción en el establecimiento.**

	Total	%
Si	5	100%
No	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 97: Elementos de promoción en el establecimiento.**



Fuente: Elaboración Propia

## INTERPRETACIÓN

Uno de los principales propósitos de la empresa es hacer diferentes promociones para difundir la esencia de la empresa, También permitirles a los compradores potenciales enterarse de la existencia de los diferentes productos, de su disponibilidad y de los precios que ofrece los artesanos del sector. Otra finalidad de las promociones que ofrece la empresa es la persuasión. La competencia es buena entre algunas empresas, es por eso que con nuestra política de empresa que es dar una buena atención y buenos precios queremos llegar al público así se sentirán satisfechos y seguros de su compra.

El 100% de los consultados (personal que trabaja en la empresa) respondieron que si cuentan con elementos de promoción de ventas en la empresa, promociones que se dan cada fecha festiva del año, como por ejemplo, en el día de la madre, día de San Valentín, Fiestas Patrias.

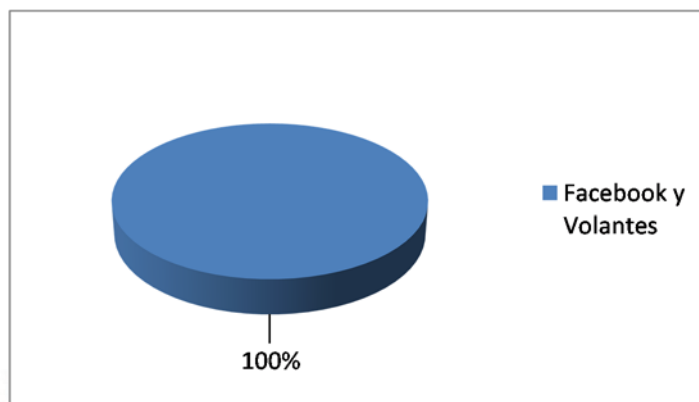
### 3. ¿Cuáles son sus canales de distribución?

**Cuadro N° 100. : Canales de distribución**

	Total	%
Facebook y Volantes	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Gráfico N° 98 : Canales de distribución.**



**Fuente: Elaboración Propia**

**INTERPRETACION**

Las decisiones sobre los canales de distribución dan a nuestros productos los beneficios de lugar y tiempo a nuestros consumidores.

El beneficio de lugar se refiere al hecho de llevar nuestros productos cerca de los consumidores para que este muy bien informado y no tenga que recorrer grandes distancias (si las tuviera), para poder visualizar los productos y satisfacer sus necesidades.

Los entrevistados respondieron que tienen un amplio conjunto de actividades para llevar el producto hasta el consumidor y a la vez entregarle un valor. Con forme han ido pasando los años la tecnología ha ido de la mano con el hombre, y ahora en estos tiempos usan mucho el internet, las redes sociales y es así como dan a conocer la empresa sus productos.

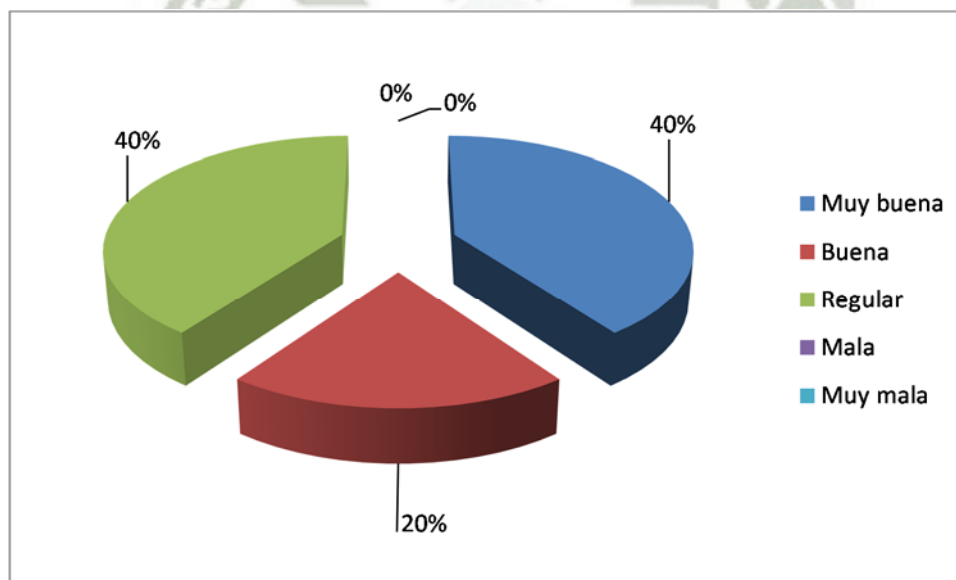
4. ¿Cuál considera Usted sea el nivel de recordación de su marca, negocio o producto?

**Cuadro N° 101 : Nivel de recordación de la marca**

	Total	%
Muy buena	2	40%
Buena	1	20%
Regular	2	40%
Mala	0	0%
Muy mala	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 99 : Nivel de recordación de la marca**



Fuente: Elaboración Propia

#### INTERPRETACIÓN

En publicidad, es bien sabido que para liderar el mercado es fundamental estar a un paso de la competencia. Por eso para promover el conocimiento, para lanzar o simplemente vender un producto la empresa necesita de

recursos comunicacionales creativos y originales que logren instaurar la marca en la mente de nuestros consumidores que cada vez más conocedores, exigen productos de excelencia.

En el resultado de nuestras entrevistas la recordación de nuestra empresa estaba entre muy buena y regular. Sabiendo así cual es el nivel de recordación de nuestros cliente

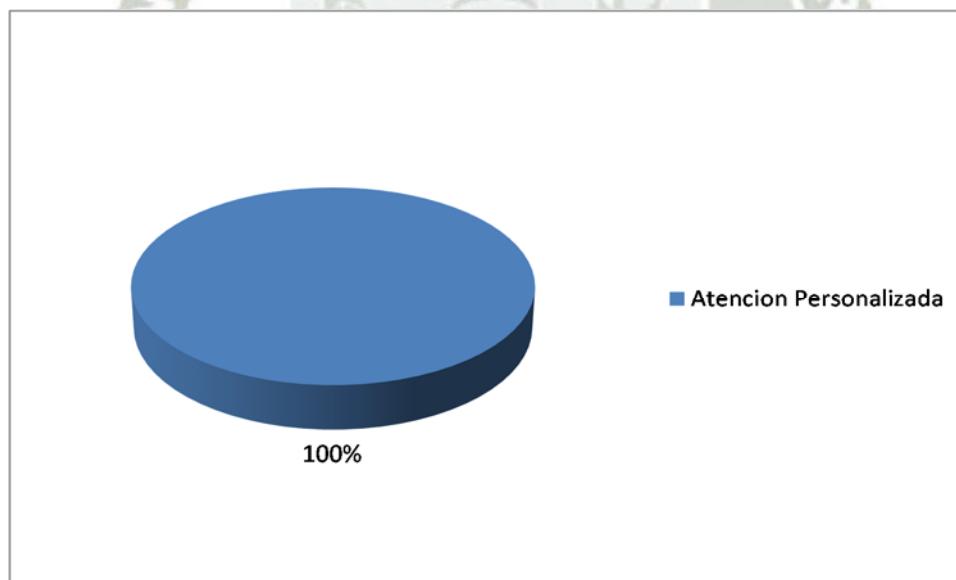
### 5. ¿Qué políticas de venta utilizan?

**Cuadro N° 102 : Políticas de venta**

	Total	%
Atención Personalizada	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Gráfico N° 100 : Políticas de venta**



**Fuente: Elaboración Propia**

## INTERPRETACIÓN

Los artesanos del sector está basada en la importancia y en el gran papel que representa las estrategias de venta, a través de nuestra empresa los vendedores están debidamente capacitados al momento de tener contacto con el cliente y pueda lograr fidelizar la compra y entablar una buena relación comercial.

El 100% de los consultados (personal que trabaja en la empresa) dio como resultado que la atención era personalizada, ya que atienden a cada uno de sus clientes de forma que no quede en duda del producto que están adquiriendo y se sientan cómodos y completamente seguros.

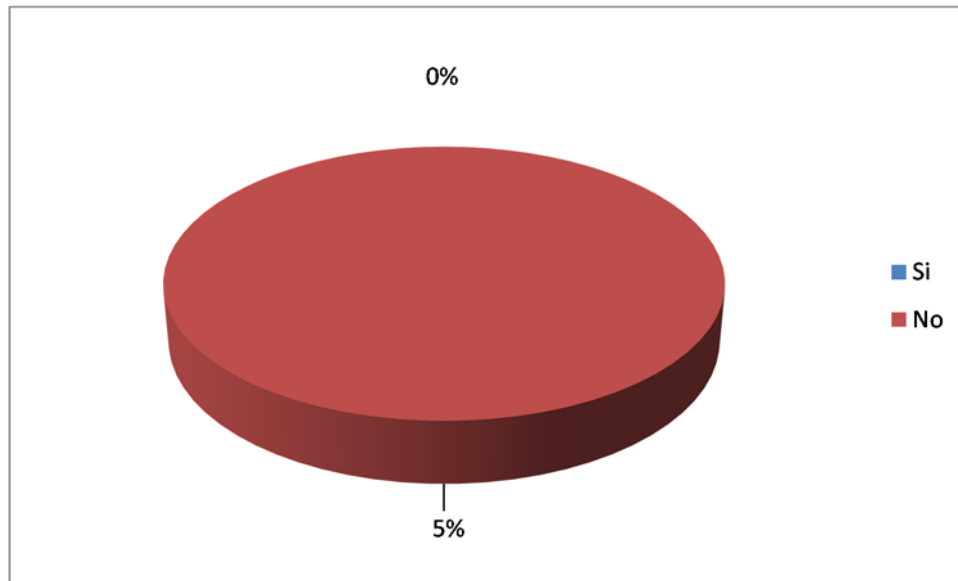
### 6. ¿Desarrolla algún tipo de estrategia?

**Cuadro N° 103 : Tipo de estrategia**

	Total	%
Si	0	0%
No	5	5%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Gráfico N° 101 : Tipo de estrategia**



**Fuente: Elaboración Propia**

#### INTERPRETACIÓN

La estrategia empresarial unida al proceso de planificación estratégica son clave para el correcto desarrollo de la empresa en el medio y largo plazo.

La empresa es como una persona. ¿Se puede imaginar a una persona que actúa en la vida sin tener alguna meta, sueño, objetivo y con una confusión de valores? ¿Cuántos momentos de incertidumbre y flaqueza vive? ¿Cuántas veces se pone en riesgo? Ahora, imaginemos a una empresa que su único objetivo es vender y obtener una rentabilidad para su dueño.

Es por eso que al realizar la entrevista con los trabajadores de la empresa nos dimos, con la sorpresa que no desarrollaba ninguna estrategia, por lo tanto tomaremos énfasis en este punto, para poder mejorar nuestra empresa.

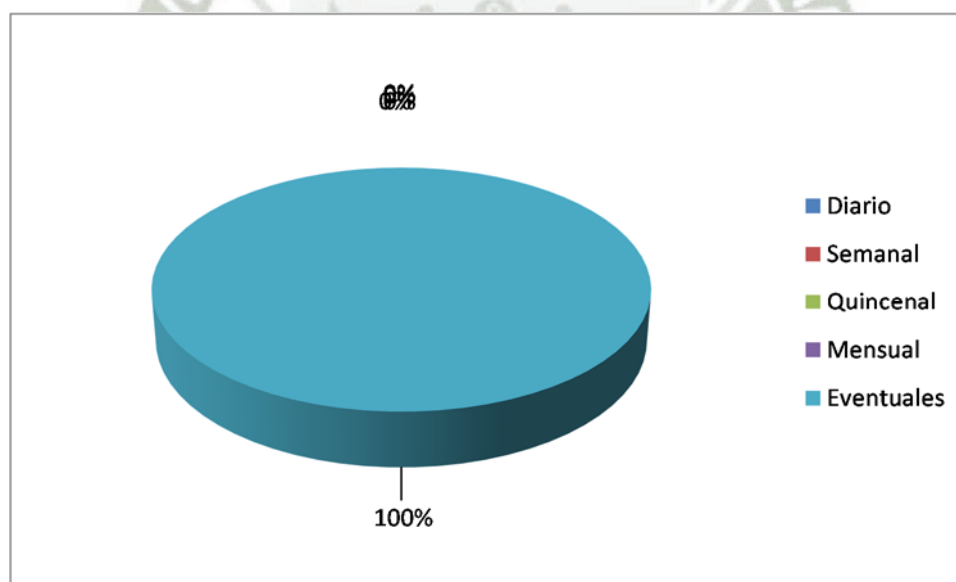
7. ¿Cuál es la frecuencia de venta de los productos ofertados por la empresa?

**Cuadro N° 104 : Frecuencia de ventas de productos ofertados**

	Total	%
Diario	0	0%
Semanal	0	0%
Quincenal	0	0%
Mensual	0	0%
Eventuales	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Gráfico N° 102 : Frecuencia de ventas de productos ofertados**



Fuente: Elaboración Propia

## INTERPRETACIÓN

El producto es una variable comercial que es controlado por la empresa y que junto al precio, distribuye y comunica formando el programa de marketing en nuestra empresa.

Nuestros productos pueden ser considerados como una variable estratégica y su configuración va a determinar el resto de las políticas comerciales. En función a cada tipo de producto, la empresa fijara un nivel de precios para los productos ofertados. Estableciendo formas de comunicación más adecuadas. Por tanto el producto constituye el punto de partida de la estrategia comercial, siendo la finalidad básica de la misma, la de proporcionar el producto que mejor se adapte a las necesidades de los consumidores.

En este caso nuestra empresa tiene ventas eventuales de productos ofertados, ya que hay promociones en fechas importantes del año.

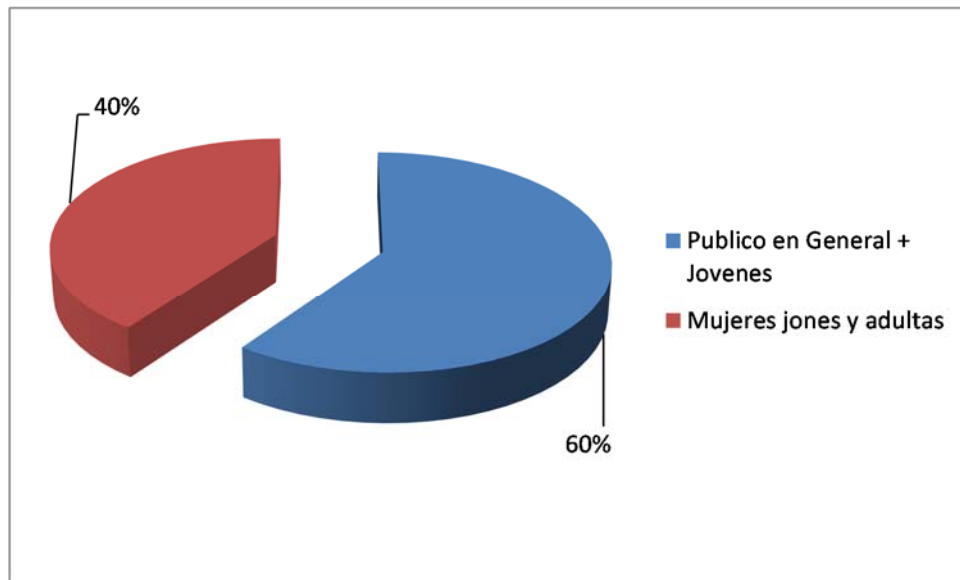
### 8. ¿Quiénes son sus principales clientes?

**Cuadro N° 105 : Principales clientes.**

	<b>Total</b>	<b>%</b>
Público en General + Jóvenes	3	60%
Mujeres jovenes y adultas	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Gráfico N° 103 : Principales clientes.**



**Fuente: Elaboración Propia**

#### INTERPRETACION

En la actualidad, lograr la plena "satisfacción del cliente" es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivo de la empresa exitosa.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que se conozca cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido.

En las entrevistas realizadas dimos con el 60% de mujeres entre jóvenes y adultas, como nuestras principales clientes, y un 40 % entre jóvenes, niños, ya que los niños compran por medio de los padres, también están contados como posibles clientes.

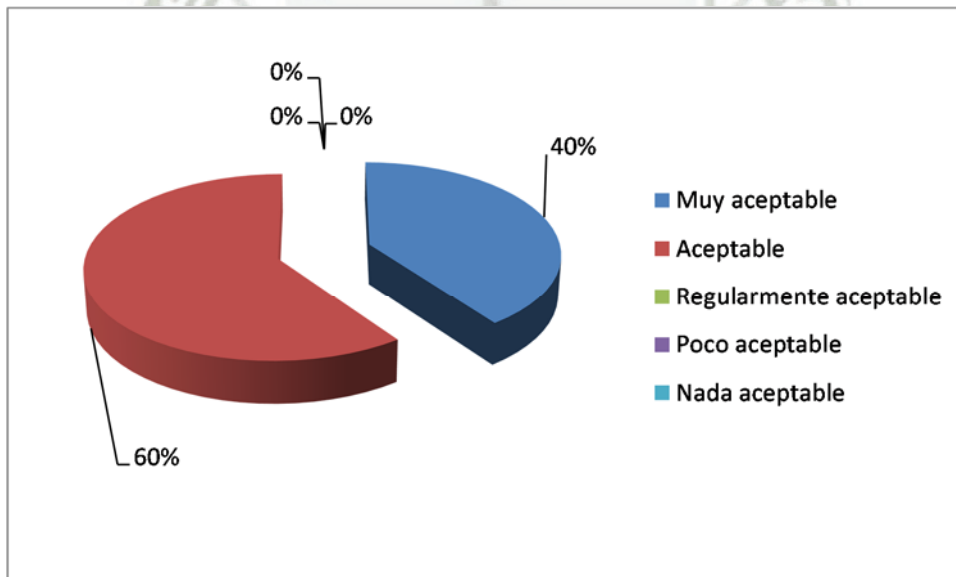
**9. ¿Cómo considera Usted sea el nivel de percepción de sus clientes en tanto a la atención brindada por la empresa?**

**Cuadro N° 106 : Nivel de percepción en tanto a la atención brindada**

	Total	%
Muy aceptable	2	40%
Aceptable	3	60%
Regularmente aceptable	0	0%
Poco aceptable	0	0%
Nada aceptable	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Grafico N° 104: Nivel de percepción en tanto a la atención brindada**



**Fuente: Elaboración Propia**

**INTERPRETACION**

Para que la calidad de servicio sea adecuada, es necesario centrarla en las necesidades y deseos de los clientes, en la búsqueda continua por exceder sus expectativas. Adicionalmente deben ser fijados en base a las expectativas de los

clientes. Por otra parte, es importante resaltar que este es un parámetro al que la empresa está dando mayor importancia cada día, por ser el que les permite visualizar como está posicionada en el mercado.

Parte del objetivo de esta investigación es determinar el grado de satisfacción del cliente en relación a la calidad de servicio brindada por la empresa. Y los resultados dieron que el 60% de los entrevistados tienen una aceptación a la atención brindada.

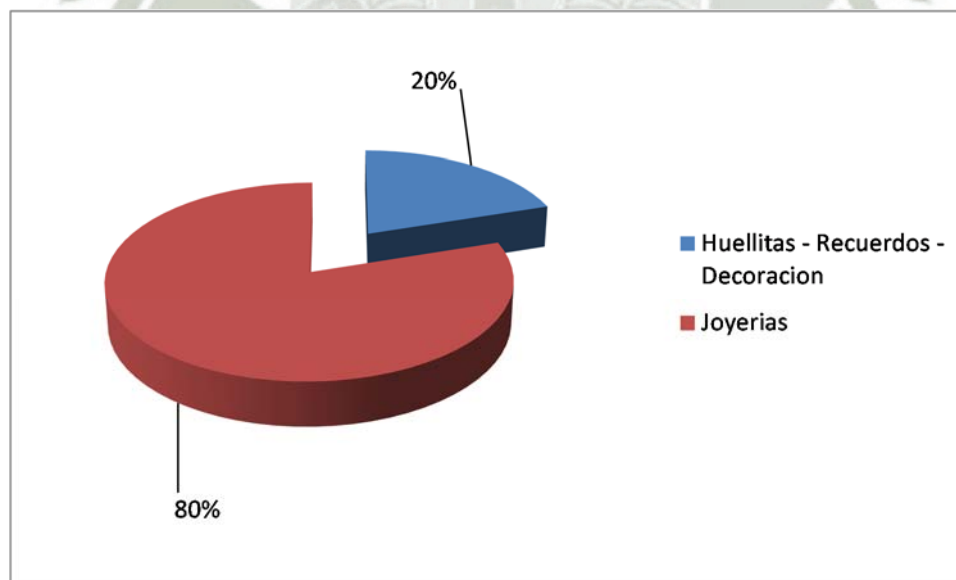
## 10. ¿Quiénes son sus competidores?

**Cuadro N° 107 : Los competidores**

	Total	%
Huellitas - Recuerdos - Decoración	1	20%
Joyerías	4	80%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Grafico N° 105 : Los competidores**



**Fuente: Elaboración Propia**

## INTERPRETACIÓN

La empresa, establece límites de interés para el mercado de un producto, identificándose objetivos específicos dentro de dichos límites, para que no haya la probabilidad de quitarnos a los posibles clientes (o a la fuente de nuevos clientes) por cuando sirven al mismo mercado objetivo.

La naturaleza e intensidad de la competencia y la dinámica competitiva están influenciadas por las fuerzas del mercado, es por eso que la empresa tiene una visión de las ventajas relativas que posee algunos competidores, a pesar de nuestra competencia que son las joyerías, nuestra empresa trabaja con diseños creativos, legítimos e innovadores que nos hacen especiales en el mercado.

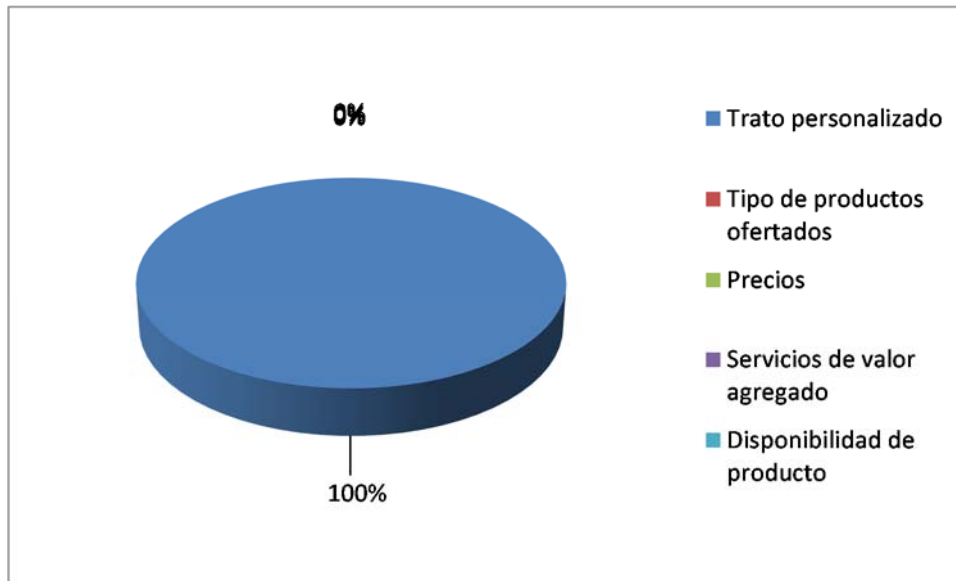
**11. A la empresa, ¿Qué es lo que lo hace único o diferente de sus competidores?**

**Cuadro N° 108 : Diferencia de sus competidores**

	<b>Total</b>	<b>%</b>
Trato personalizado	5	100%
Tipo de productos ofertados	0	0%
Precios	0	0%
Servicios de valor agregado	0	0%
Disponibilidad de producto	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente: Elaboración Propia**

**Grafico N° 106 : Diferencia de sus competidores**



**Fuente: Elaboración Propia**

#### INTERPRETACIÓN

Los servicios personalizados han sabido conquistar a los consumidores y entablar relaciones a largo plazo, La empresa a tratarse de un servicio hecho a la medida del cliente, significa más tiempo y dedicación, así como el contacto permanente para conocer sus requerimientos y saber que esperan de nuestro servicio.

Este servicio requiere tener la mayor cantidad de información del cliente, sus necesidades y gustos. Todo el personal desde el vendedor hasta el cobrador tiene comunicación constante con el consumidor. Damos el tiempo para entablar una buena conversación con el cliente y ajustar su oferta correctamente a su demanda.

De acuerdo a nuestra entrevista a los trabajadores de Los artesanos del sector dio como resultado que a la empresa lo que lo hace único o diferente de sus competidores es su atención personalizada, que en este caso puede significar reorganizar los recursos humanos, trabajando fines de semana, y el secreto de la empresa está en ser flexibles, en saber buscar y encontrar

alternativas que no afecten drásticamente el curso del negocio y que dejen contentos a la empresa y al cliente.

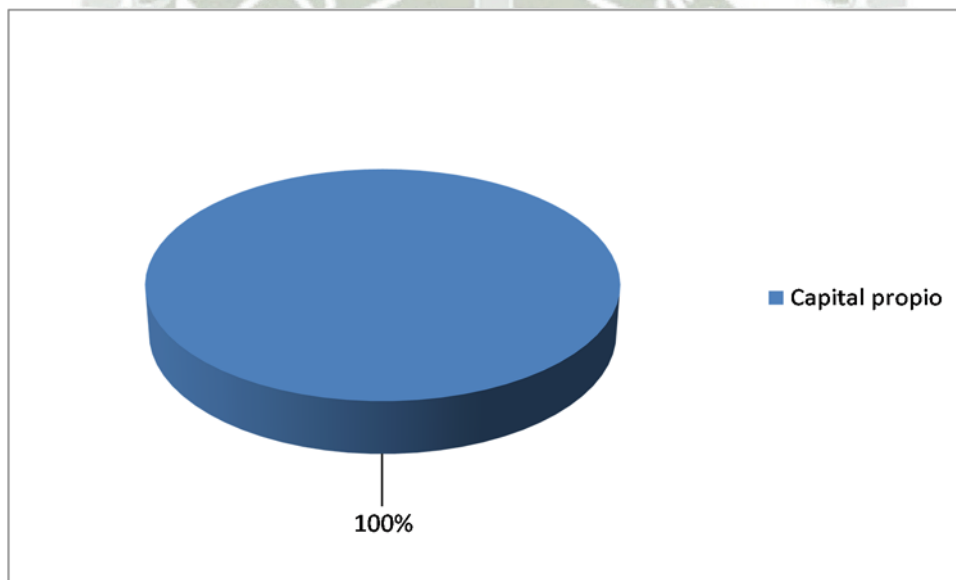
## 12. ¿Cómo financian los proyectos de la empresa?

**Cuadro N° 109 : Financiamiento de proyectos en la empresa**

	Total	%
Capital propio	5	100%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia

**Grafico N° 107 : Financiamiento de proyectos en la empresa**



Fuente: Elaboración Propia

### INTERPRETACIÓN

Nuestra empresa es un equipo que se implica con los proyectos a desarrollar, dominando las áreas técnicas de gestión empresarial y el área comercial, dado que un proyecto innovador requiere también de gente cualificada, teniendo presente que son proyectos sujetos a cambios, a una

evolución constante y con capacidad de reacción íntimamente ligada con la formación del equipo.

Un proyecto cuenta con componentes de riesgo, es por eso que se requiere de una gran vinculación financiera de todos los socios. En este sentido, suele ser necesario contar no solo con un emprendedor sino con un equipo de mayor y menor grado de vinculación económica con la idea.

En la entrevista que se les hizo a los trabajadores sobre como financiaban sus proyectos, dieron la respuesta a que el financiamiento era con capital propio dando a representar un margen de seguridad para el conjunto de acreedores, dado su carácter permanente y al no tener una remuneración obligatoria.

