

**UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN INTEGRAL  
EMPRESARIAL PARA LA MICROEMPRESA ORFEBRES Y JOYEROS  
DEL PERÚ SAC**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORES**

**GABY MILAGROS GARCIA BACA  
LUIS DAVID DANIEL MESTANZA VASQUEZ**

**ASESOR**

**JORGE ALFREDO HUARACHI CHÁVEZ**  
<https://orcid.org/0000-0002-3243-962X>

**Chiclayo, 2019**

**PROPUESTA DE MEJORA DE LA GESTIÓN INTEGRAL  
EMPRESARIAL PARA LA MICROEMPRESA ORFEBRES Y  
JOYEROS DEL PERÚ SAC**

PRESENTADA POR:

**GABY MILAGROS GARCIA BACA  
LUIS DAVID DANIEL MESTANZA VASQUEZ**

A la Facultad de Ciencias Empresariales de la  
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo  
para optar el título de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

APROBADA POR:

Diógenes Díaz Ríos  
PRESIDENTE

Martha Portaro Incháustegui  
SECRETARIO

Jorge Alfredo Huarachi Chávez  
VOCAL

## **Dedicatoria**

Dedicamos esta investigación principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitir el haber llegado a este momento tan importante de nuestra formación profesional. A nuestros padres y familiares, por ser los pilares más importantes y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional sin importar nuestras diferencias de opiniones.

**Gaby & Luis.**

## **Agradecimientos**

En primer lugar, agradecer a Dios por darnos la fuerza para poder concluir este logro de nuestra vida. A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencia Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

**Gaby & Luis.**

## **Resumen**

Las empresas familiares en cualquier sector del país están atravesando un cambio de paradigma de acuerdo de sus modelos de negocios, es posible hoy, por tanto, consolidar una organización en el tiempo. La investigación presenta un estudio en la microempresa Orfebres y Joyeros del Perú S.A.C. cuyo objetivo ha sido proponer la mejora de la gestión integral empresarial para la empresa en estudio. Se realizó un estudio de caso de manera exploratorio, transversal y no experimental. para ello se ha tomado una serie de entrevistas a los responsables de la empresa, el gerente y dueño del establecimiento, así como a dos colaboradores con el fin de profundizar la situación de la organización. El trabajo se apoyó en el modelo del autor Muñiz que define dos bloques para su análisis, el perfil empresarial de la organización, así como el análisis del negocio. Como conclusión general planteado de acuerdo a los resultados hallados, se considera que la organización debe plantear un modelo de gestión integral basado en los pilares estratégicos, ejecución, toma de decisiones, planeación, diseño operativo, medición del desempeño y análisis de resultados. Además, que aún mantiene una forma de trabajo anticuada y que es importante cambie la filosofía de trabajo a partir de las recomendaciones que se exponen.

Palabras claves: gestión integral, empresa, joyería

*Código JEL: M1, M13*

## **Abstract**

Family businesses in any sector of the country are undergoing a paradigm shift according to their business models, it is possible today, therefore, to consolidate an organization over time. The research presents a study at Orfebres y Joyeros del Perú S.A.C. whose objective has been to propose the improvement of the integral business management for the company under study. A case study was conducted in an exploratory, cross-sectional and non-experimental manner. To this end, a series of interviews have been taken with those responsible for the company, the manager and owner of the establishment, as well as two collaborators in order to deepen the situation of the organization. The work relied on the model of the author Muñiz that defines two blocks for analysis, the business profile of the organization, as well as the business analysis. As a general conclusion based on the results found, it is considered that the organization must propose a comprehensive management model based on the strategic pillars, execution, decision making, planning, operational design, performance measurement and analysis of results. In addition, that it still maintains an old-fashioned way of working and that it is important to change the work philosophy based on the recommendations presented.

Keywords: comprehensive management, company, jewelry

# Índice

**Dedicatoria**

**Agradecimientos**

**Resumen**

**Abstract**

<b>I. Introducción.....</b>	<b>11</b>
<b>II. Marco teórico.....</b>	<b>14</b>
2.1. Antecedentes .....	14
2.2. Bases teóricas .....	16
2.2.1. Gestión integral empresarial.....	16
2.2.2. Perfil empresarial .....	18
2.2.3. Negocio .....	21
<b>III. Metodología.....</b>	<b>25</b>
3.1. Tipo y nivel de investigación .....	25
3.2. Diseño de la investigación.....	25
3.3. Población, muestra y muestreo.....	26
3.3.1. Población.....	26
3.4. Criterios de selección .....	26
3.5. Operacionalización de variables.....	26
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
3.7. Procedimientos .....	28
3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos .....	28
3.9. Matriz de consistencia.....	29
3.10. Consideraciones éticas .....	30
<b>IV. Resultados y discusión .....</b>	<b>31</b>
4.1. Resultados del perfil empresarial .....	31
4.1.1. Características personales .....	31
4.1.2. Conocimiento y experiencia.....	32
4.1.3. Educación formal .....	34
4.1.4. Comportamiento ético .....	35

4.2.	El negocio.....	35
4.2.1.	Estrategia.....	36
4.2.2.	Procesos.....	38
4.2.3.	Finanzas.....	38
4.2.4.	Innovación.....	38
4.3.	Discusión de resultados.....	39
4.4.	Propuesta de gestión integral empresarial.....	42
<b>V.</b>	<b>Conclusiones .....</b>	<b>56</b>
<b>VI.</b>	<b>Recomendaciones .....</b>	<b>57</b>
<b>VII.</b>	<b>Lista de referencias .....</b>	<b>59</b>
<b>VIII.</b>	<b>Anexos .....</b>	<b>60</b>
8.1.	Anexo 01: Entrevista.....	60
8.2.	Anexo 02: Entrevista 02.....	64
8.3.	Anexo 03: Entrevista 03.....	66
8.4.	Anexo 04: Entrevista 04.....	67

## Lista de tablas

Tabla 1 Operacionalización de variables .....	27
Tabla 2 Matriz de consistencia.....	29
Tabla 3 Descripción del modelo de gestión integral empresarial por diseño estratégico .....	45
Tabla 4 Descripción del modelo de gestión integral empresarial por ejecución.....	46
Tabla 5 Descripción del modelo de gestión integral empresarial por toma de decisiones.....	47
Tabla 6 Descripción del modelo de gestión integral empresarial por planeación.....	48
Tabla 7 Descripción del modelo de gestión integral empresarial por diseño operativo .....	49
Tabla 8 Descripción del modelo de gestión integral empresarial por medición del desempeño .....	50
Tabla 9 Descripción del modelo de gestión integral empresarial por análisis de resultados ...	51
Tabla 10 Comparativo de los estados de la gestión .....	55

## Lista de figuras

Figura 1. Maquinaria actual de la empresa .....	32
Figura 2. Equipos de trabajo .....	33
Figura 3. Taller de trabajo .....	33
Figura 4. Propietario mostrando su trabajo .....	34
Figura 5. Organigrama de la empresa .....	37
Figura 6. Esquema del modelo integral empresarial .....	43

## I. Introducción

En la actualidad las microempresas o negocios familiares no logran desarrollarse y poder pasar los dos años de vida, esto se debe a distintos factores ya sea porque en el Perú no existe una estrategia nacional sostenida que permita promover y desarrollar la PYME o ingresan en un sistema “*caordico*” (CAOS + ORDEN) que no les permite ver más allá de su entorno y les impide salir del círculo que no les permite progresar (Espinoza, 2017).

Otros factores, pero no menos importantes son el difícil acceso a mercados nacionales e internacionales debido a un conjunto de limitaciones y dificultades de carácter estructural, estas unidades productivas están impedidas de acceder a mercados y a conquistar más y mejores clientes, el segundo problema es que los pequeños y microempresarios no tienen dinero en la mano para invertir cada vez más y poder acceder a los mercados nacionales e internacionales.

Las pymes no tienen capital no porque no haya, sino porque no pueden hacer uso del dinero o de inversiones, esto se traduce, además, en que afrontan casi absoluta ausencia de tecnología; así mismo Espinoza (2017) refiere que “en un contexto de globalización, competitividad y del conocimiento que caracteriza a las sociedades actuales, es imposible el desarrollo de las empresas (de cualquier tipo) y con mayor razón de las pymes si es que la ciencia, tecnología e innovación no están activamente presentes en la vida cotidiana de la empresa”.

Las pequeñas empresas familiares (PEF) al igual que las mediana empresa se enfrentan a diario a condiciones de competencia e incertidumbres, estructura y decisiones muy distintas a las que tiene una empresa estructurada o grande, la TGS “Teoría General de Sistemas” estudia la operación de las PYMES, encontrando que contiene subsistemas como son el micro empresariado, este se relaciona a distintos subsistemas como negocio, familia, proveedores, competidores y otros según el modelo de la empresa.

Las pequeñas y microempresas (PYME) en el Perú tienen importantes repercusiones económicas y sociales para el proceso de desarrollo nacional. En efecto, constituyen más del 98% de todas las empresas existentes en el país, crea empleo alrededor del 75% de la Población Económicamente Activa (PEA) y genera riqueza en más de 45% del Producto Bruto Interno (PBI). En ese sentido, las PYMES se constituyen en la mejor alternativa para hacer frente al

desempleo nacional, especialmente en el sector juvenil. Es así, que el diagnóstico empresarial hoy, constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

La empresa Orfebres y Joyeros del Perú SAC fue creada el 30 de junio de 1985 por Orlando Garay Farro, quien inició sus actividades con el nombre “Beatita de Humay” en el Distrito de Monsefú emprendiendo así una idea de llegar hacer las mejores joyas en el mercado local y nacional. Con el pasar de los años fueron innovando, de tal manera que abrieron local en el C.C. Boulevard, es ahí donde opera con el nombre comercial del presente estudio.

La calidad artística hecha a mano hoy en día es reconocida a nivel nacional por instituciones importantes como Patronato Plata del Perú, Mincetur, Gobierno Regional de Lambayeque, el Cite Sipán, Prompex, Cámara de Comercio de Lambayeque, El Instituto Nacional de Cultura, entre otras al haberse hecho acreedor a Siete Premios Nacionales en los concursos anuales que organiza el Patronato de Plata del Perú. A pesar de todo ello, la empresa no se ha establecido de manera formal en la gestión de la organización, el éxito y el crecimiento, han ocultado hasta ahora, el sistema de gestión que debería establecerse para consolidar el negocio, funciona sólo por la experiencia del propietario y el conocimiento sobre el negocio. El crecimiento ha denotado que urge formalizar la empresa y ordenarla en miras de expandirse.

Por esa razón, el planteamiento del problema fue: ¿Qué aspectos debe contemplar la propuesta de mejora de la gestión integral empresarial para la microempresa Orfebres y Joyeros del Perú SAC?

El objetivo general fue proponer la mejora de la gestión integral empresarial para la microempresa Orfebres y Joyeros del Perú SAC. Así mismo, los objetivos específicos se plasmaron en: determinar el perfil empresarial para la mejora de la gestión integral empresarial para la microempresa Orfebres y Joyeros del Perú SAC y establecer las estrategias del negocio para la mejora de la gestión integral empresarial para la microempresa Orfebres y Joyeros del Perú SAC.

La investigación se justificó porque aportó a la empresa una propuesta en base a la gestión integral que va permitir consolidarse en el mercado local y nacional; además, la investigación es un aporte como material de referencia para futuras investigaciones.

La investigación presenta en el capítulo I la introducción de la empresa, el capítulo II se expone el marco teórico con los antecedentes del problema, en el capítulo III se plantea la metodología, los resultados y discusión en el capítulo IV son expuestos a través de la propuesta, en el capítulo V se establecen las conclusiones, en el capítulo VI las recomendaciones, en el capítulo VII la lista de referencias y en el capítulo VIII finalmente los anexos.

## II. Marco teórico

### 2.1. Antecedentes

Magallanes (2014) afirma que el nuevo sistema de gestión para lograr MYPES de clase mundial está enfocado a ayudarlas a que puedan competir en el mundo, en él se presenta un Sistema de Gestión diseñado especialmente para PYMES de la región y que ha sido implantado de manera exitosa en diferentes países latinoamericanos. Por un lado, este sistema se distingue por su alto contenido humano y, por el otro, por la canalización de todo el potencial que surge, al logro de las metas de la empresa, creando un equilibrio entre la generación de resultados y la humanización del trabajo.

Bohórquez Arévalo (2015) fundamenta que la Teoría General de Sistemas (TGS) como fundamento, apoya el estudio de la operación de pequeñas empresas comerciales, encontrándose que este tipo de negocios tienen sistemas que contienen subsistemas como son el negocio, el microempresario y la familia, que interactúan con otros sistemas de su entorno, el cual se define a partir de la percepción del gestor de la pequeña empresa. Las perspectivas de los modelos de diagnóstico como Compite +1000, que brinda un modelo para el diagnóstico de MYPE que permite identificar las variables como estrategia, modelo de negocios, finanzas, comunicaciones, personas y organizaciones, marca, clientes y ventas, marketing, innovación, gobiernos corporativos. Innovar para competir – Compite +1000.

Coursera (2015) explica que la Teoría General de Sistemas tiene como objetivo fortalecer las capacidades de gestión de pequeños y medianos empresarios, y personas interesadas en emprender. Asimismo, el Programa Pyme de la Pontificia Universidad Católica de Chile profundiza sobre lo que se requiere para ser un empresario exitoso y a aprender buenas prácticas en dirección de empresas que permitan crear valor al cliente, a través del marketing y herramientas comerciales. Ayuda a comprender las principales decisiones financieras que enfrenta la empresa, la contabilidad y su utilidad para la gestión y control del negocio; asimismo, conocer las claves para seleccionar y dirigir personas y equipos, procurando su mayor productividad y desarrollo humano integral. El curso se basa en la experiencia del Programa Pyme UC, que ayuda a empresarios a hacer más competitivas sus empresas. Gestión Empresarial Exitosa para Pymes.

Trujillo (2015) propone un modelo integral que considera aspectos dimensionales del sistema-organización, fundamentales para comprender, analizar y repensar la gestión. El estudio se apoya en tres elementos clave: los sistemas, los procesos y el conocimiento. Dos son sus contribuciones principales: por un lado, proveer una clara identificación de los elementos suficientes y necesarios para establecer las bases que le dan el carácter integral buscado y por otro, construir una propuesta teórico-conceptual de cómo estos elementos deben interactuar para administrar lo complejo y generar valor en las organizaciones, a través de un gestión más constructiva, articulada y sistémica. Luego de una serie de entrevistas, el modelo que el autor plantea se vale de elementos y conceptos ampliamente revisados y utilizados por diversos marcos de gestión existentes, la que se considera su aportación fundamental, es precisamente: la reconsideración de los componentes que la definen, la forma en que éstos se explican y conviven para dar sentido a los esfuerzos evolutivos que distinguen el quehacer organizacional y las bases conceptuales en que se sostiene la propuesta para repensar el esfuerzo humano a partir de la noción de diseño y toma de decisiones como productores y resultantes de la acción en las organizaciones.

Proaño (2016) hace un estudio de caso de la Joyería y Relojería “El Topacio”, la cual con el pasar del tiempo ha dado cambios en la venta de sus productos optando por comercializar ahora joyería más fina y artesanal. En el diagnóstico se detectan pocas joyerías de renombre en la ciudad de Esmeralda en Ecuador, solo se cuenta con pequeños talleres artesanales que cubren las necesidades de la ciudadanía, ahora se tiene la presencia de nuevos competidores como son las compra venta que día a día están acaparando el mercado, ofreciendo valores más bajos por joyas usadas. Los resultados de la investigación de mercado realizada revelan que el 48% de sus clientes fieles obtienen los productos adquiridos en esta joyería para uso personal y el 38% de los clientes prefieren pagar a crédito sus prendas. La ejecución del plan de negocios permitirá implementar estrategias que fidelicen nuevos clientes y clientes actuales ofreciéndoles descuentos en sus compras y otorgándole a esta empresa una identidad propia con la creación de un logotipo, slogan y renovando su imagen corporativa, además de adentrarse en la nueva era de la tecnología con la creación de su propia página web, la utilización de las redes sociales ofreciéndole así publicidad de mayor alcance y más económica.

Balladares y Roncal (2016) expresan que las pequeñas empresas familiares enfrentan condiciones de competencia, incertidumbre, estructura y decisión muy diferentes a las que tienen las empresas grandes. Por lo que la teoría administrativa clásica se ha visto limitada para

poder atender las necesidades de modelos y metodologías adecuados a estas condiciones que permitan deducir un sistema de gestión para la pequeña empresa.

Paredes y Quispe (2016) en su estudio sobre la Influencia del financiamiento en la gestión del sector joyería de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Trujillo, proponen determinar la influencia del financiamiento en la gestión del negocio en estudio. Para ello tomaron una población de estudio de 130 propietarios del sector Joyero de la ciudad de Trujillo, la muestra de 60 propietarios. Los resultados arrojaron que el 47% está de acuerdo y 30% están totalmente de acuerdo en considerar que la falta de acceso a los recursos financieros reduce potencialmente su inversión y crecimiento, el 57% respondieron haber obtenido el crédito de las entidades bancarias y el 43% no lo han logrado, de igual manera el 68% considera que la microempresa es una unidad de producción de subsistencias lo cual hace a las microempresas limitarlos en su desarrollo.

Bendezú y Torres (2018) toman como problema principal los costos de producción del sector joyería en la ciudad de Lima, debido a que están siendo considerados como una herramienta de gestión y como estos pueden generar una ventaja competitiva que les permita diferenciarse a las empresas del sector joyería en toda su magnitud. Los autores proponen distintas posturas y comentarios de personas expertas en el tema - que permitió respaldar la investigación - como análisis y diagnóstico de la situación actual del sector joyería, la competitividad empresarial, costos de producción y la relación de estos con la competitividad empresarial.

## 2.2. Bases teóricas

### 2.2.1. Gestión integral empresarial

Fernández (2013) señala que el concepto hace referencia a las medidas y estrategias llevadas a cabo con la finalidad de que la empresa sea viable económicamente. La misma tiene en cuanta infinidad de factores, desde lo financiero, pasando por lo productivo hasta lo logístico. La gestión empresarial es una de las principales virtudes de un empresario de negocios. Engloba a las distintas competencias que se deben tener para cubrir distintos flancos de una determinada actividad comercial en el contexto de una economía de mercado. Es por ello que existen

diversas carreras y programas de formación que hacen de este tema el objeto prioritario de estudio.

La gestión integral permite que todas las piezas del engranaje de una empresa funcionen bien coordinadas entre sí; en este sentido, es importante tener en cuenta que las compañías manejan cada día mucha información relativa tanto a los procesos internos de negocio como a las tendencias del mercado y al comportamiento de los consumidores. Por eso, cada vez son más las empresas que recurren a herramientas que permiten realizar una gestión integral de los procesos. Los sistemas de gestión empresarial, que permiten la administración de un negocio desde puntos de vista muy distintos. Así, contar con este tipo de sistemas permite a las empresas crecer y redefinir su actividad para sacar la máxima rentabilidad de cada proceso.

Los sistemas de gestión integral son herramientas administrativas que se encargan de condicionar la calidad y la precisión de los productos. Y que no se crea que ésta es su única función. También ponen en marcha “todos los procesos de producción en una empresa cumpliendo un importante papel en cuanto a su aplicación”. Es importante tener en cuenta que las personas físicas intervienen en este sistema. De hecho, son las que corrigen, miden y agregan los valores que pueden mejorar la gestión integral. Por su parte, la herramienta de gestión integral se encarga de aportar soluciones que puedan aplicarse en cada caso.

Aunque el Sistema Integrado de Gestión (SIG) suele incluir los sistemas relativos a la calidad, el medio ambiente, la seguridad y la salud en el trabajo y la seguridad en la información, recientemente también está siendo habitual integrar otras áreas como la tecnología de la información o la investigación y desarrollo. En cualquier caso, la integración de los sistemas de gestión “supone la adopción de un nuevo enfoque de las diferentes actividades de una empresa, con el objetivo de controlar, integralmente y de forma eficaz, las distintas variables que son clave en la organización”.

El modelo tomado para el trabajo de investigación se apoya en la teoría de Muñiz (2017), quien plantea su modelo de gestión basado en dos elementos:

### 2.2.2. Perfil empresarial

Tanto simples como complejas organizaciones pretenden, en un mediano o largo plazo, lograr una mayor participación en el mercado y por lo tanto convertirse en forma paulatina en empresas líderes. Esto exige ideas, clasificaciones y conceptos completamente nuevos aplicados a cada uno de los procesos internos de una determinada organización.

Para tal efecto se requiere de un adecuado desarrollo de las funciones administrativas como la planeación, la cual constituye las bases sobre la cual se elaboran estrategias objetivas y procedimientos; una adecuada organización que son un conjunto de actividades necesarias para alcanzar objetivos; una dirección eficiente y efectiva logrando encaminar cada uno de los planes y las actividades hacia un fin determinado, mediante una adecuada motivación y comunicación; y por ultimo un control

Cada una de estas funciones constituye en conjunto el proceso administrativo, que, un adecuado desarrollo de éste hace posible consolidar el éxito de una empresa competitiva. Por tal motivo, el desarrollo del proceso administrativo de una determinada empresa; busca realizar un análisis interno y externo, haciendo énfasis en el desarrollo de las áreas funcionales; así mismo se concluirá con una integración de las relaciones de cada fase del proceso administrativo como de cada área funcional.

#### a. Características personales

- Asertividad, ya que significa contar con la capacidad para comunicar sus ideas con claridad. Se manifiesta tanto en lo oral como en lo escrito, como en la capacidad de poder presentar sus ideas. Esto involucra una serie de aspectos que un buen emprendedor o un buen empresario debe preocuparse, ya que debe saber hablar, saber exponer, poder expresarse con claridad.
- Resiliencia. Como aquella capacidad que todo buen empresario o emprendedor tiene entendida cómo el poder sobreponerse ante fracasos, situaciones difíciles, o definitivamente cosas que no saben cómo las tenía prevista.

- La capacidad de aunar voluntades, de buscar centros de convergencias, de no ser una persona que diverja o que separe opiniones del resto. Que tenga capacidad para convocar, para sintetizar, para invitar, para aunar voluntades. Es una capacidad que se puede conscientemente desarrollar. Un buen emprendedor o empresario debe ser una persona inspiradora, ya que debe apasionarse por su empresa. Debe ser capaz de proyectar esta inspiración y esta pasión hacia todos quienes conforman su grupo de trabajo.
  - Otra característica es la capacidad de ejecución, capacidad de hacer, capacidad de realizar. No basta en una empresa con tener buenas ideas. Se trata de poder llevarlas a cabo y de traducirlas en realidad.
- b. Conocimiento y experiencia. En el mundo empresarial, estar un paso delante de la competencia, puede significar el éxito de una compañía. Una manera de hacerlo es a través de un proceso de flujo de conocimientos e ideas al interior de una organización, que dará como resultado un mejor entendimiento tanto del entorno externo como interno de la empresa y permitirá a los empleados aprender más y saber hacia dónde se está andando.

La idea de la política basada en el conocimiento es obtener ideas, datos, etc., para organizarlos, almacenarlos y compartirlos entre todos los miembros de la organización lo que dará como resultado que toda la empresa posea importante información y conocimiento, para comprender mejor qué se está haciendo, por qué y hacia dónde se quiere avanzar en el futuro.

Toda esta búsqueda de información, así como su selección, organización y difusión, tiene como objetivo el que los profesionales de una compañía, posean conocimientos que les permitan desarrollar de una mejor manera su labor, beneficiándose tanto ellos como la empresa en general, al tener una mayor capacidad de entendimiento de todo lo que concierne al manejo y movimiento de la misma.

Para desarrollar este proceso, muchas compañías encargan a otras para que encuentren la mejor manera de difundir los conocimientos, lo que les dará una mayor ventaja sobre sus competidores, y adicional, los empleados se sentirán más motivados para

trabajar, más unidos con la organización y más comprometidos para alcanzar los resultados y objetivos de la compañía.

Lo más importante es aprender de las experiencias pasadas, para aplicar dicho conocimiento a la planificación futura, la toma de decisiones y la solución de problemas que puedan presentarse, con una idea más exacta de qué es lo que se puede hacer y cómo se va a lograr. La profundidad, el conocimiento del cliente, de la empresa y los factores críticos de éxitos son parte de esta dimensión.

- c. Educación formal. La educación en la empresa es el proceso que se lleva a cabo con la finalidad de instruir y capacitar a una persona. Por lo general implica la participación de un colaborador que enseña determinados contenidos al trabajador. Y Formal, por su parte, es aquello que cuenta con formalidad: es decir, con un modo de desarrollo o ejecución que se ajusta a determinados requisitos o parámetros.

Este tipo de educación respeta un programa donde se establecen los objetivos educativos. En este caso, hay una búsqueda de un modelo de dirección y desarrollo de la visión a largo plazo.

- d. Comportamiento ético. La ética empresarial es una rama de la ética aplicada. Se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios. La gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc. La ética empresarial se distingue, por un lado, de las ciencias empresariales o económicas puramente descriptivas (sin pretensiones normativas) tales como la econometría o la historia económica.

Por otro lado, se diferencia de saberes con pretensiones normativas, pero no de naturaleza moral, tales como la economía política o la contabilidad. Todas las ciencias con pretensiones normativas han de confrontar en algún momento sus supuestos normativos con preguntas como ¿cuál es el fundamento de la pretensión normativa de esta ciencia? ¿en qué certezas basa su pretensión de proponer criterios justificados para la decisión y la acción? ¿son estos criterios universalmente válidos? etc.

La ética empresarial como disciplina académica suele abarcar uno o más de los siguientes temas: el estudio de los principios morales aplicables a la vida económica y empresarial; el estudio y crítica de los valores efectivamente dominantes en el ámbito económico en general y en cada una de las organizaciones, el análisis de casos reales que ejemplifican la responsabilidad de las organizaciones y de sus diversos constituyentes; el desarrollo de cuerpos normativos voluntarios o procedimientos estandarizados de gestión basados en principios y valores éticos; el seguimiento y descripción de la importación de estos códigos y procedimientos en organizaciones concretas, así como la observación de sus efectos en las propias organizaciones y su entorno.

También se ocupa con frecuencia la ética empresarial del estudio de las virtudes personales que han de estar presente en el mundo de los negocios. Se trata de mostrar que tales virtudes forman parte de la correcta comprensión de lo que es una buena vida para un directivo, para el grupo de personas que forman una organización o para la sociedad más amplia en que la organización misma se integra.

Aunque las organizaciones las componen personas, y aunque el carácter personal de los directores tiene importancia decisiva en el perfil ético de las organizaciones, las responsabilidades corporativas no coinciden con las individuales, los métodos de decisión corporativas difieren de los personales, los principios y objetivos de las organizaciones están a veces por encima de las personas y los valores corporativos no tienen por qué identificarse con los valores personales de los miembros de la organización. En definitiva, la ética empresarial tiene componentes (los organizacionales) que la distinguen netamente de la ética individual. Esta parte está compuesta por modelo de conducta, el valor de la persona y la imparcialidad.

### 2.2.3. Negocio

Consiste en una actividad, sistema, método o forma de obtener dinero, a cambio de ofrecer alguna forma de beneficio a otras personas. Dentro de este subsistema las dimensiones que se estudiarán son Estrategia, Procesos, Finanzas e Innovación.

- a. **Estrategia.** La estrategia empresarial es la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos. La estrategia planteada puede ser la mejor apuesta de la dirección de la empresa, pero nada garantiza plenamente su éxito, ya que las organizaciones y su entorno están en continuo movimiento. Esto no significa que no se deba trazar una estrategia a largo plazo. Sí hay que hacerlo, pero no quedarse en mirar el horizonte. Se debe avanzar pisando tierra y viendo lo que acontece en el entorno más cercano.

Esto nos lleva a la importancia de diseñar una estrategia empresarial en el corto plazo. Así se podrán incorporar los cambios que sean necesarios para que la estabilidad de la empresa no se vea afectada. La ventaja competitiva, la segmentación, las estrategias comerciales, la misión, visión y valores forman la parte de esta dimensión.

- b. **Procesos.** Los procesos empresariales, cuando están bien pensados, pueden reducir el costo de las operaciones, haciendo un mejor uso de los recursos y previniendo acciones adicionales superfluas o innecesarias. También son fundamentales para aumentar la productividad y la calidad de los servicios dejando a los clientes más satisfechos y por lo tanto, aumentando las ventas.

Flujos claros y posibilidades de gestión ofrecen a las empresas la posibilidad de crecer de forma productiva y estar mejor preparadas para atender a sus clientes y enfrentar a la gran competitividad impuesta por el mercado. Acompañar todo lo que se hace en una organización grande, mediana o pequeña, permite un mejor uso de los recursos e invertir en herramientas para acelerar y facilitar los objetivos de negocios.

- c. **Finanzas.** El estudio de las finanzas ha desarrollado herramientas (tales como conceptos básicos y modelos cuantitativos) que se pueden aplicar a todos los niveles de la toma de decisiones: desde la de alquilar un automóvil o iniciar un negocio, hasta la decisión del director financiero de una gran empresa de entrar

en la industria de las telecomunicaciones, o la decisión del Banco Mundial acerca de cuáles proyectos de desarrollo financiar.

El concepto de finanzas las relaciona directamente con el proceso mediante el cual, las instituciones, los mercados y todos los instrumentos correspondientes a la economía participan conjuntamente en la transferencia de dinero realizada entre las personas, las empresas y los gobiernos. Generalmente los servicios financieros, como los bancos o las entidades prestamistas, y todas las finanzas y su respectivo manejo de la administración son los sectores principales en los cuales se aplica el concepto de finanzas.

Ahora bien, la definición de finanzas comprender varios factores que se encuentran involucrados directamente con ellas, como, por ejemplo, las inversiones, los corredores de bolsa, la planificación financiera personal, los planificadores y asesores financieros, los gerentes de cartera, los analistas de valores, los agentes de bienes raíces, etc. concepto-finanzas-empresario. A esta altura debemos comprender que las finanzas son la base de toda actividad comercial, y sin ellas la misma no se podría llevar a cabo, por ello es bueno que tengamos en cuenta que el concepto de finanzas, no solo se limita a explicarnos de qué se tratan, sino que también nos señala todos los factores que en ellas inciden.

- d. Innovación. Una innovación empresarial es una mejora en el modelo de negocio que tiene una empresa, es realizar grandes cambios organizacionales, productivos o tecnológicos en la propuesta que hace un negocio al mercado con el único fin de ser más eficiente y conseguir una mejor posición en el mercado o incluso crear un mercado totalmente nuevo donde no existan competidores. Algunas de las virtudes principales que tienen las empresas que realizan innovaciones empresariales son:
- Ellas se adaptan fácilmente a los cambios en el mercado.
  - Son empresas ágiles internamente para desarrollar nuevos productos y servicios.

- Tienen una visión de largo plazo destinada a cambiar el statu quo de una industria.
- Crean ventajas competitivas que son absolutamente arrolladoras

### **III. Metodología**

#### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

Enfoque cualitativo, exploratorio.

Hernández, Fernández y Baptista (2013) refieren que “las investigaciones que pretenden darnos una visión general, de tipo aproximativo, respecto a una determinada realidad. Este tipo de investigación se realiza especialmente cuando el tema elegido ha sido poco explorado y reconocido, y cuando más aún, sobre él, es difícil formular hipótesis precisas o de cierta generalidad. Suele surgir también cuando aparece un nuevo fenómeno que por su novedad no admite una descripción sistemática o cuando los recursos del investigador resultan insuficientes para emprender un trabajo más profundo.

Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables. Esta clase de estudios son comunes en la investigación del comportamiento, sobre todo en situaciones donde hay poca información. (Hernández, Fernández y Baptista, 2013)

#### **3.2. Diseño de la investigación**

El diseño fue no experimental de corte transversal pues se centró en un determinado momento para la toma de datos.

El estudio de casos es un método de investigación de gran relevancia para el desarrollo de las ciencias humanas y sociales que implica un proceso de indagación caracterizado por el examen sistemático y en profundidad de casos de entidades sociales o entidades educativas únicas. El estudio de casos constituye un campo privilegiado para comprender en profundidad los fenómenos educativos, aunque también el estudio de casos se ha utilizado desde un enfoque nomotético.

### 3.3. Población, muestra y muestreo

#### 3.3.1. Población

Para Hernández, Fernández y Baptista (2010) "una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones" (p. 174). Es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las entidades de la población poseen una característica común.

La población identificada para el estudio fueron tres colaboradores de la empresa, el gerente general y dos colaboradores operativos.

#### 3.4. Criterios de selección

Para que puedan pertenecer al grupo muestral, deben ser parte de la empresa.

#### 3.5. Operacionalización de variables

Tabla 1  
Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Sub dimensiones	Indicadores	Técnica	Instrumento
Gestión Integral Empresarial	Perfil empresarial	Características personales	Asertividad	Entrevista	Guía de entrevista
			Resiliencia		
			Voluntad		
			Capacidad de ejecución		
		Conocimiento y experiencia	Profundidad		
			Conocimiento del cliente		
			Conocimiento de la empresa		
			Factores críticos de éxito		
		Educación formal	Modelo de dirección		
			Desarrollo de visión a largo plazo		
		Comportamiento ético	Modelo de conducta		
			Valor de la persona		
	Imparcialidad				
	Negocio	Estrategia	Ventaja competitiva		
			Segmentación		
			Estrategias comerciales		
			Misión		
			Visión		
			Valores		
		Procesos	Actividades relevantes		
Finanzas		Flujos financieros			
		Balances			
Innovación		Capacidad de innovación			

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Muñiz (2017)

### 3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica tomada para la investigación fue la entrevista que permitió explorar cuestiones que hacen a la subjetividad y al mismo tiempo obtener esa información para la construcción de ideas y que permitan realizar una propuesta de solución. (Grasso, 2006). Así mismo el instrumento usado fue la guía de entrevista.

La herramienta de diagnóstico está conformada por la entrevista al microempresario para determinar las características y cualidades con las que cuenta, también conforman la

herramienta de diagnóstico la entrevistas a profundidad al microempresario y el dialogo con los colaboradores y, además, se han tomado de manera espontánea, algunos clientes eventuales que lleguen a la tienda para convalidar lo dicho por el microempresario. Estos instrumentos brindaron la información requerida de la microempresa “ORFEBRES Y JOYEROS DEL PERÚ S.A.C” para su posterior análisis; mediante las cuales se propondrán posibles soluciones para el mejoramiento de la gestión integral de la microempresa en estudio

### 3.7. Procedimientos

Se tomaron en cuenta dos tipos de recolección; datos de primera mano que se obtuvieron de las entrevistas a profundidad que se realizó al microempresario y los dos colaboradores, Así también la observación directa y el análisis de la empresa a través de un diagnóstico inicial.

Como datos secundarios se tomó en cuenta información y distintos antecedentes del sector orfebre y joyero con la finalidad de identificar que este sector de mercado tiene un potencial futuro.

### 3.8. Plan de procesamiento y análisis de datos

Se procesó a través del programa Microsoft Word donde se plasmó todas las entrevistas

## 3.9. Matriz de consistencia

Tabla 2

*Matriz de consistencia*

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿Qué aspectos debe contemplar la propuesta de mejora de la gestión integral empresarial para la microempresa Orfebres y Joyeros del Perú SAC?	<b>General</b> Proponer la mejora de la gestión integral empresarial para la microempresa Orfebres y Joyeros del Perú SAC.	No se consigna hipótesis al ser exploratoria	Gestión integral empresarial	Investigación cualitativa, exploratoria.	Los tres colaboradores de la empresa, un gerente y dos operativos.	Entrevista	Se analizan las entrevistas mediante el método del caso.
	<b>Específicos</b> 1. Determinar el perfil empresarial para la mejora de la gestión integral empresarial para la microempresa Orfebres y Joyeros del Perú SAC.  2. Establecer las estrategias del negocio para la mejora de la gestión integral empresarial para la microempresa Orfebres y Joyeros del Perú SAC.			<b>DISEÑO</b>	<b>MUESTRA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>	
				El diseño fue no experimental de corte transversal pues se centró en un determinado momento para la toma de datos.	La muestra está conformada por la misma población.	Guía de entrevista	

### 3.10. Consideraciones éticas

Los criterios éticos que se tomaron en cuenta para la investigación son los que a continuación se detallan:

- Consentimiento informado

A los participantes de la presente investigación se les manifestó las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucró donde asumieron la condición de ser informantes.

- Confidencialidad

Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación.

- Observación participante

Los investigadores actuaron con prudencia durante el proceso de recojo de datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio.

- Originalidad

Es una investigación original donde se recogen aportes de investigadores los cuales han sido citados correctamente según las normas APA 6ta edición, respetando la propiedad intelectual.

## **IV. Resultados y discusión**

### 4.1. Resultados del perfil empresarial

#### 4.1.1. Características personales

Orlando Garay Farro, es un artesano Monsefuano, dedicado desde el año 1985 a la Producción y Comercialización inicialmente de Joyería Artística Tradicional, es el segundo de seis hermanos e inició aprendiendo este maravilloso arte teniendo como maestros a expertos plateros de la tierra, posteriormente y una vez aprendido las técnicas básicas de este arte milenario enseñó a sus primeros alumnos, sus hermanos : José Manuel, Oscar y Wilfredo Garay Farro; 25 a los que le permitieron ganar la suficiente experiencia en el campo de la platería especialmente a la Producción de Joyería, Orfebrería y Escuela Artística Tradicional y Contemporánea de alta calidad, que da respuesta a los nuevos desafíos y exigencias del mercado propias de un modelo de crecimiento y competitividad socio – económica mundial.

Es necesario mencionar que dichos reconocimientos han sido el resultado de procesos de capacitación e investigación en diseños y desarrollo de productos innovadores, con la aplicación de técnicas y tecnologías tradicionales ancestrales y contemporáneas que le han permitido desarrollar productos innovadores.

El microempresario al ser evaluado se auto colocó la mayor puntuación, lo cual significa que conoce todo sobre su negocio y cierta parte del rubro orfebre y joyero, si bien el microempresario ha sido invitado y ha participado en diversas actividades nacionales y extranjeras relacionadas con joyería y orfebrería se puede considerar una debilidad su falta de conocimiento en administración o gestión empresarial; teniendo en cuenta que el microempresario ya exportó a Brasil joyas y orfebrería en pequeñas cantidades necesita hacer mayor énfasis si se pretende exportar en cantidades considerables, necesitara conocer muchas cosas como costumbres, políticas y otros aspecto de los países que se exportaran lo cual ignora.

El objetivo estratégico de la microempresa es generar mejores utilidades y ventas, donde su principal estrategia es la consolidación en temas de exportación, la cual es apoyada en la capacitación del personal en temas de diseño, tipo de metal y calidad de joyas. Los colaboradores como el microempresario saben de la importancia de seguir un solo camino para

lograr el objetivo empresarial por eso alinean sus objetivos personales con el objetivo empresarial, otro aspecto importante es la confianza la cual juega un papel fundamental en este negocio y tanto los colaboradores como el microempresario lo tienen muy claro; el microempresario confía plenamente en sus colaboradores quienes llevan laborando con el aproximadamente tres años en el cual no ha ocurrido problemas o conflictos graves, sin embargo por la baja en la economía hace unos años el microempresario tuvo problemas para cumplir con sus obligaciones bancarias pero con ayuda de la unidad económica familiar pudo cumplir sus obligaciones.

Con lo que respecta al entorno externo la empresa trata de adaptar a lo que el cliente requiere, hoy en día se viene trabajando de manera ardua para formar la primera asociación de artesanos de Lambayeque y que se lograra con mucho esfuerzo y apoyo conjunto de otros joyeros de la región. El microempresario gracia a su experiencia a podio consolidar buenas relaciones con los proveedores con los que trabaja de manera fluida y normal.

#### 4.1.2. Conocimiento y experiencia

El hecho de ser ciudadano representativo y orgullo de su tierra, ha hecho que sea una persona con mayor responsabilidad, así desde hace algunos años impulsa actividades sociales enmarcadas a destacar el turismo y la artesanía. Los equipos son una parte fundamental del proceso de producción; por tanto, es de vital importancia que sean de buena calidad y que estén al 100%. A continuación, se mostrarán algunas fotografías de los equipos que cuenta la microempresa “ORFEBRES Y JOYEROS DEL PERÚ S.A.C”



*Figura 1.* Maquinaria actual de la empresa

Se puede observar los equipos que requiere la microempresa para realizar la producción de su producto, se observa también el taller y la distribución de los equipos.



*Figura 2. Equipos de trabajo*

Los equipos de diseño y acabado del producto mediante el cual los colaboradores pueden realizar sus operaciones con mayor facilidad y de esta forma brindar un producto de calidad que cumpla con los requerimientos y las necesidades del cliente, estas maquinarias llevan un mantenimiento y control con la finalidad de mantener la calidad del producto ofrecido las joyas.



*Figura 3. Taller de trabajo*

Se puede observar los utensilios que utilizan para moldear y fundir el oro y plata, los utensilios deben cumplir medidas de acuerdo al tamaño y diseño del producto en proceso.



*Figura 4.* Propietario mostrando su trabajo

#### 4.1.3. Educación formal

La educación es importante para cualquier emprendedor, se trata de estar informado de los cambios que suceden en el entorno, para mitigar riesgos y mantenerse siempre con ventaja competitiva en comparación con la competencia siempre se realizan reuniones para discutir nuevos diseños y brindar ideas para el desarrollo de nuevos productos o mejoramiento en el servicio; en estas reuniones se tratan temas de atención al cliente y se comparte información recaudada de los clientes para que todos tengan conocimiento de lo que el cliente necesita.

El microempresario siempre participa de manera activa en campañas o ferias artesanales de joyería y orfebrería, habiendo participado en una feria internacional realizada en Brasil y ferias locales como la feria de Monsefú. Esto le ha generado competitividad empresarial que se ha demostrado en la gestión de los productos y las ventas en los últimos años. La inversión en maquinaria construida por el mismo y arreglos inmobiliarios, si bien en los dos últimos años se generó ganancias no se cumplió con las expectativas de crecimiento que se había planteado, en

el último año las ventas han disminuido de manera leve, actualmente se exporta a Brasil en pequeñas cantidades, desde hace aproximadamente dos años.

#### 4.1.4. Comportamiento ético

De acuerdo a los resultados obtenidos, los colaboradores, así como el gerente, presentan un comportamiento ético respetable en la empresa, se percibe la familiaridad y el respeto entre todos.

#### 4.2. El negocio

En el Perú, el sector joyería y orfebrería produce y exporta joyas de plata, oro, y bisutería, estos productos abastecen tanto el mercado local como el mercado internacional y se realizan de manera artesanal, semi industrial e industrial, partiendo de este marco general del sector que el presente plan estratégico se desarrollará en el Sector de Plata, limitando al sector de joyas producidas con plata refinada tanto para producción nacional de joyería de plata, como para exportación bajo la partida de aduanas con número 7113110000.

Las exportaciones de la joyería peruana en 2017 sumaron 121 millones 380,000 dólares, monto mayor en 30% comparado con el 2016, debido a su calidad y ampliación de mercados, según la Asociación de Exportadores (ADEX). Además, de acuerdo International Trade Centre (2015a), el sector de joyería a nivel internacional tiene como principales países exportadores: (a) India, (b) Tailandia, (c) Alemania, (d) China y (e) Hong Kong (China), quienes concentran el 70.50% de la exportación a nivel mundial. En el caso de Perú se encuentra ocupando el puesto 41. A nivel de América Latina tiene como principales países exportadores a: (a) México, (b) República Dominicana, (c) Panamá, (d) Costa Rica y (e) Guatemala, en este mercado el Perú se ubica en la posición siete.

Esta ubicación del Perú referente a las exportaciones de joyería de plata a nivel mundial es contradictoria referente a ser tercer productor de plata en el mundo (*The Silver Institute*, 2016). Según la Sociedad Nacional de Minería Petróleo y Energía indicaron que al cierre del año 2015 la producción de plata ascendió a 4'102,110 kilogramos finos.

Según SIICEX (2016), la exportación de joyería y orfebrería entre enero y julio de este año sumó US\$ 49.5 millones, lo que significó un incremento de 8% respecto al mismo periodo del 2015. Sus principales destinos fueron EE.UU., Bolivia, México y Chile, entre otros. En el 2015 la exportación alcanzó US\$ 81.4 millones, lo que representó un alza de 2% respecto al 2014. Se llegó a más de 60 mercados. EE.UU. concentró el 63% de las ventas.

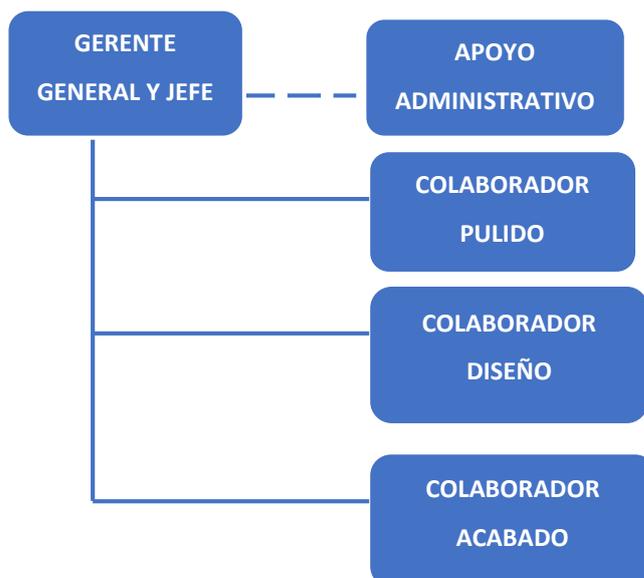
Situación del mercado de joyas y orfebrería de plata a nivel mundial. El sector joyería a nivel mundial tiene como líder a la India, quien exportó \$ 2'597,898 en el año 2015, lo que representó el 27.6% de la exportación mundial, la cual ascendió a \$ 9'419,124 en ese mismo año. En segundo lugar, se ubica Tailandia con el 16.6% del total de las exportaciones mundiales (Trade Map, 2018).

#### 4.2.1. Estrategia

La realidad de la empresa luego de la entrevista, muestra que hay un enfoque en la estrategia de diferenciación y liderazgo en costos dejando de lado la estrategia de enfoque o concentración; enfatiza lo hecho a mano, lo tradicional y en el servicio post venta, pero presenta como debilidad la falta de tecnología o maquinas que ayuden a poder producir productos a escala y ayuden con la innovación del diseño; su principal objetivo es llegar al mercado extranjero, y para el 2020 tiene como objetivo tener la primera colección de los nuevos orfebres lambayecanos e ir a todas las ferias nacionales e internacionales, dándole poca importancia a los segmentos nacionales.

La herramienta de diagnóstico propuesta se pudo desarrollar luego de analizar fuentes y documentos científicas como el programa de Gestión Empresarial Exitosa para Pymes a través de la web Coursera, el sistema de gestión para la pequeña empresa junto al programa Compite +1000 desarrollado por la Universidad Adolfo Ibáñez de Chile; todos estos basados en la Teoría General de Sistemas donde el sistema MYPE se divide en distintos subsistemas siendo el principal el subsistema micro empresariado.

Se puede observar la estructura orgánica de la microempresa “ORFEBRES Y JOYEROS DEL PERÚ S.A.C” donde el Sr. Orlando Garay Farro, dueño de la microempresa tiene el cargo de Gerente General y jefe de diseño, a su vez cuenta con el apoyo de un contador y tres colaboradores de pulido, de diseño y de acabado del producto



*Figura 5.* Organigrama de la empresa

Así también, se ha realizado el análisis FODA correspondiente de la empresa:

a. Fortalezas

- Se encuentra más de 25 años en el mercado de la joyería y orfebrería.
- Participación en ferias y ruedas de negocio como Mincetur, Prompex, Perú Moda, Perú GIFT SHOW y Simposium internacional de oro y plata.
- Conocimiento en maquinaria y equipos artesanales.
- Local propio.

b. Oportunidades

- Creciente demanda en mercados de alto poder adquisitivo.
- Necesidad del mercado de contar con empresas que brinden servicios de fabricación de joyería.
- La competencia directa no utiliza o invierte en adquirir tecnología innovadora o en capacitarse en modernas técnicas de fabricación.

c. Debilidades

- Falta de conocimiento en temas de gestión empresarial y exportación.
- Herramientas antiguas.
- Apertura de nuevas joyerías.
- No tener un orden en el taller donde se elaboran las joyas.

#### d. Amenazas

- Alta competencia informal compuesta por artesanos tradicionales y joyeros con baja capacidad de producción, pero precios más bajos.
- Baja en las exportaciones por la recesión económica en el mundo.
- Falta de proveedores formales.
- Baja demanda del mercado nacional, por recesión en la economía.

#### 4.2.2. Procesos

El microempresario tiene bien definido cuáles son sus procesos para poder diseñar su producto; sin embargo, no define bien los tiempos requeridos para cada proceso lo cual hace que se convierte en una debilidad al momento de producir, tiene bien definido que el diseño es muy importante y que le ayudara a poder fijar el precio del producto.

A pesar de ello, la microempresa no cuenta con un proceso de producción establecido; cada colaborador realiza en el orden que desee, pero siempre cumpliendo con los estándares de calidad del producto.

#### 4.2.3. Finanzas

La empresa en la actualidad cuenta con una deuda financiera en CMAC Sullana, Crediscotia Financiera, Bco. Financiero del Perú y Banco de Materiales por el monto de 140,000 soles aproximadamente; tiene una calificación normal de 100% según SBS, cuenta con el apoyo de su hijo quien realiza y lleva la contabilidad mensual, basado en estados de resultados y balance general donde determina si la empresa tiene déficit o ganancias, pero al ser un negocio de familia falta analizar la UEF (Unidad Económica Financiera) donde se pueda evaluar los gastos de alimentación y otros gastos de necesidad para la familia; además faltaría proyectar sus ventas mediante un flujo de caja de efectivo para poder tener una noción de las utilidades que generara a lo largo del tiempo para poder tomar una mejor decisión de inversión.

#### 4.2.4. Innovación

Respecto a los productos, la empresa está realizando un “mestizaje” de los diseños de las culturas antiguas con las actuales, logrando una mejora o innovación en su diseño y calidad; sin

embargo, solo se utilizan instrumentos hechos a mano si bien ayudan a mejorar el diseño, perjudican a la empresa porque excedente el tiempo de mano de obra y por consiguiente aumenta la remuneración por hora/hombre. Además, si se quiere realizar un lote para exportación se necesitará equipos y herramientas que permitan producir a escala.

Con lo que respecta a capacidad de innovación en productos actualmente se cuenta con maquinaria hecha por el microempresario, pero se está planificando realizar una inversión futura para comprar maquinaria y tecnología actualizada para poder cubrir el mercado exterior ya que tienen planteado como objetivo la exportación; con lo que respecta a la producción de la joyas se sigue un proceso establecido, pero todo está en función al diseño y el metal que el cliente requiera, en cuanto a la entrega del producto la decisión como en todo el proceso lo tiene el cliente manejando dos opciones recojo en tienda o entrega a domicilio.

El microempresario tiene claro que la innovación es fundamental en la cadena de crecimiento de la empresa y que le permitiría ahorrar tiempo, costos y generar mayor utilidad, también conoce que necesita una gran inversión inicial.

#### 4.3. Discusión de resultados

El modelo desarrollado como herramienta de diagnóstico para la gestión integral empresarial centra al microempresario como el principal sistema es el quien busca las oportunidades, tiene la experiencia, toma decisiones, logrando gestionar su empresa evitando disminuir el fracaso y llevar al éxito a su negocio.

El microempresario tiene una amplia experiencia y conocimiento en el rubro orfebre y joyero, tiene distintos reconocimientos y ha participado de distintos congresos internacionales y foros de microempresarios joyeros, además de haber exportado en pequeñas cantidades mercadería de joyas y orfebrería a Brasil; sin embargo no tiene noción de gestión empresarial y cuenta con poco conocimiento en comercio exterior, tiene como desventaja de no producir joyas y orfebrería en grandes cantidades como lo realizan las grandes empresas. El estilo de dirección que emplea es democrático, se mantiene una buena cultura organizacional y buen clima laboral donde priman los valores del respeto, confianza y trabajo en equipo, además los colaboradores desempeñan su trabajo con libertad y son capacitados constantemente, se fomenta la participación de sus colaboradores, pide opiniones, ofrece ayuda, en las reuniones se discute

y comparte opiniones acerca de los nuevos diseños o nuevo requerimiento que necesite el cliente, además se comparte información de la nueva competencia o sobre las ventajas competitivas que hayan adquirido o estén por adquirir la competencia.

Tiene como objetivo para el 2020 tener la primera colección de los nuevos orfebres lambayecanos e ir a todas las ferias nacionales e internacionales. En lo que concierne a estrategia enfatiza dos, diferenciación y liderazgo en costos dejando de lado la estrategia de enfoque o concentración; el objetivo principal es el mejoramiento de las utilidades y las venta por lo que el microempresario debe optimizar sus recursos, mejorar la capacidad de sus colaboradores, mejorar el *merchandising* y la publicidad del negocio, elaborar un plan de marketing y ventas donde todos los colaboradores siguen el mismo camino hacia el cumplimiento del objetivo principal de la empresa siempre alineando sus objetivos personales.

Así mismo, enfatiza lo hecho a mano, lo tradicional y en el servicio post venta, pero presenta como debilidad la falta de tecnología o máquinas que ayuden a poder producir productos a escala y ayuden con la innovación del diseño, por lo que se debe realizar una inversión en maquinaria y equipos para poder producir y exportar productos de calidad y a escala. Con respecto a los procesos productivos no cuenta con diagramas de procesos o flujos de procesos lo que le permitiría ahorrar tiempo y dinero.

El microempresario cuenta con una deuda financiera de 140000 Soles y con calificación 100% normal según SBS; es decir que cumple con las obligaciones de manera puntual con las distintas IFIS con las que trabaja, además lleva la contabilidad a través de balance general y estado de resultados, sin tener en cuenta los gastos familiares.

Con respecto a innovación utiliza maquinaria y equipos tradicionales hecho por el mismo lo que dificulta la producción en grandes cantidades para exportación y venta al por mayor a empresas corporativas. Las empresas que mejor repetían la innovación de valor fueron aquellas que aprovecharon las tres plataformas en las cuales la innovación de valor ocurre: producto, servicio y entrega. Por lo general, la plataforma de producto se refiere al producto físico, la plataforma de servicio al apoyo, es decir, mantención, servicio al consumidor, garantías, y capacitación para los distribuidores y retailers; y la plataforma de entrega se refiere a la logística y el canal usado para entregar el producto a los consumidores. (Potenciamos lo mejor de cada PYME, Programa Compite +1000).

En cuanto a lo familiar, es un factor muy influyente en la gestión de la microempresa, cuenta con el apoyo de sus cuatro hermanos y de su hijo quien lleva la contabilidad, siendo él la cabeza, quien lleva la administración y toma las decisiones de la microempresa. Con respecto a reguladores el microempresario cuenta con todos los documentos en regla tanto municipales como tributarios, mostrando un historial sin deudas a la fecha en SUNAT.

La interacción de la familia como subsistema se integran a la visión del conductor o líder de la PEF debido a las relaciones familiares, que tomando diversas formas refuerzan el accionar de la empresa, estas formas están relacionadas con el compromiso, con el esfuerzo empresarial de la familia o también deberse a relaciones familiares de respeto y obediencia (Bohórquez Arévalo, 2013). Como la interacción negocio - familia que quedan definidas por las características del estilo de dirección, dinámica familiar que se ha transformado en cultura organizacional, por las cualidades de liderazgo del empresario que dirige la PEF (Bohórquez Arévalo, 2014), transmitiendo el know-how del negocio a sus hijos.

Por otro lado, el tema proveedores se mantiene en reserva los nombres de las personas naturales o jurídicas que abastecen la microempresa; sin embargo, se adquiere productos de buena calidad y a precio accesibles lo que permite producir o fabricar productos de buena calidad esto se debe a su capacidad de negociación, ya que el microempresario cuenta con experiencia además que existe una relación fundamentalmente transaccional con sus proveedores.

En el factor los proveedores, lo que le permite al empresario manejar el poder de negociación, con sus diferentes proveedores, son el conocimiento, la experiencia, el tiempo que viene negociando con ellos y sobre todo el aprendizaje que ha adquirido, no sólo de su negocio y del proveedor, sino también del entorno en el que se desenvuelve. (Paredes, 2016). También el microempresario tiene conocimiento de los clientes a que se dirige dividiéndolos de dos formas la primera por segmento socioeconómico como son el A, B quienes ocupan el mercado local y C que es el mercado internacional exportable que se encuentra en explotación y la segunda por edades y preferencias; sin embargo, no cuenta con un sistema de base de datos ni un sistema para medir la satisfacción de los clientes.

El microempresario cuenta con una noción de su competencia, lo que le permite desarrollar productos y logrando una ventaja competitiva sobre ellas en aspectos o variables

como costos, diseño y calidad. El microempresario realiza una serie de acciones las cuales lo diferencian de la competencia como realizar diseños personalizados al cliente; sin embargo para un mercado competitivo como en el que se desenvuelve se necesita realizar mayores acciones que lleven a la consolidación de los clientes y atracción de nuevos, se recomienda al microempresario empezar a trabajar con nuevos materiales distintos al oro y plata lo que permitirá diferenciarse más de la competencia generando un nuevo público objetivo o nuevo segmento (Paredes, 2016).

Utilizando una inversión menor debido a los materiales de menor costo que se necesitaran, otra acción es asociarse con ONG este tipo de asociaciones ayudan a conseguir publicidad gratuita por parte de los medios de comunicación tradicionales, en programas de televisión o de radio presentando su nueva alianza y conseguir clientes que apoyen su causa, otra acción interesante y actual es aprovechar las redes sociales, ya que en la actualidad son un factor imprescindible para aumentar las ventas de cualquier negocio y atraer más clientes en esta era moderna, realizar sorteos y descuentos es otra alternativa que el microempresario puede utilizar y ayudara atraer la atención de nuevos clientes y animar a la compra de los clientes fidelizados (Proaño, 2016).

#### 4.4. Propuesta de gestión integral empresarial

La propuesta de la presente investigación consiste en plantear un modelo de gestión integral que considere la naturaleza compleja de la organización en estudio, la condición sistémica de todo cuanto en ellas ocurre, la importancia del conocimiento como factor crítico para establecer esquemas de gestión perdurables y la relevancia del elemento proceso como la unidad fundamental de transformación (de la realidad, de los insumos en productos, de las sociedades, de los sistemas, de las ideas, y en el caso que ocupa: de los objetivos en resultados y por lo tanto, del desempeño).

##### Misión:

Comercializamos joyería y orfebrería estando siempre al pendiente de las tendencias actuales, satisfaciendo siempre las necesidades de nuestros clientes ofreciéndoles siempre un impecable servicio.

### Visión:

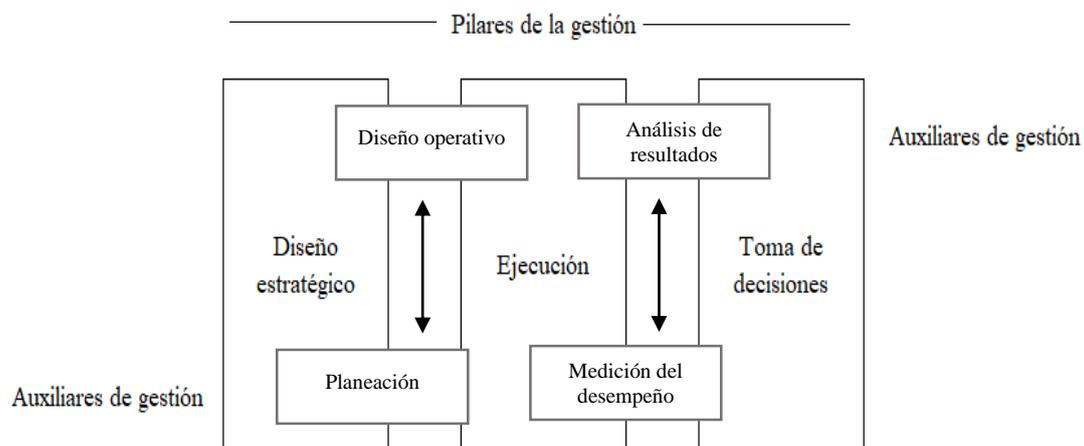
Ser una empresa vanguardista, orientada en todo momento a lograr la satisfacción de nuestros clientes, a obtener una rentabilidad creciente y sostenible a través de la apertura de nuevas sucursales y líneas de productos.

### Valores:

Nos sustentamos en tres pilares fundamentales: responsabilidad, confianza y respeto de los cuales se derivan los siguientes valores:

- Excelencia
- Creatividad e innovación
- Trabajo en equipo
- Identidad
- Profesionalismo
- Pasión: comprometidos con el alma y la mente

Luego de haber definido los parámetros estratégicos, se propone el esquema general del modelo de la gestión integral empresarial.



*Figura 6.* Esquema del modelo integral empresarial

En el modelo propuesto hay un matriz importante, respecto de los componentes de la gestión sugeridos por el autor: que no todos los componentes tienen el mismo peso. Se hace distinción entre los considerados imprescindibles (pilares) y los que subsidian (auxiliares) y hacen posible la ejecución del perfil y del negocio. Bajo esta consideración, se proponen como los tres pilares de la gestión: el diseño estratégico (que constituye la manifestación primera del

pensamiento sistémico cuando se administra el desempeño), la ejecución (que constituye el despliegue de recursos y capacidades para la materialización del diseño estratégico) y la toma de decisiones (que constituye el instrumento de cambio/ajuste por definición, para perfilar, ratificar, reorientar o ecualizar los esfuerzos, en cualquier etapa y ámbito de la propia gestión).

Y se plantean cuatro componentes subsidiarios, evidenciando con esto su carácter secundario, no menos importantes, pero sí dependientes de la existencia de los pilares y de valor únicamente en función del soporte que brinden para la materialización de aquellos. Estos son:

- El diseño operativo: que constituye el eslabón clave entre el diseño de alto nivel (estratégico) y la red de operaciones de la organización
- La planeación: que constituye el instrumento por excelencia, para la organización de recursos y la dosificación de esfuerzos
- La medición del desempeño: que constituye la pieza articular para dejar y recoger huellas de los esfuerzos desplegados en la persecución de determinados objetivos, y conocer el estado de los avances
- Y el análisis de resultados: que constituye la herramienta más importante de la evaluación del desempeño toda vez que pasa por el diseño

Por tanto, los componentes del modelo de gestión integral basado en Muñiz (2017) es como sigue:

Tabla 3  
 Descripción del modelo de gestión integral empresarial por diseño estratégico

Tipo	Componente	Descripción general	Sub componentes	Alimenta a:		Es alimentado por:	
Pilares	Diseño estratégico	Se encarga del planteamiento, al más alto nivel, de lo que una organización es, hace y aspira. Este componente de la gestión determina la configuración de elementos que permite alcanzar un determinado nivel de desempeño, combinando recursos, capacidades y competencias en una medida consistente con las expectativas de largo plazo.	Diagnósticos integrales.	Pilares	Ejecución	Pilares	Toma de decisiones
			Misión, visión y principios rectores				
			Objetivos estratégicos.				
			Cadena de valor.	Auxiliares	Diseño operativo y planeación	Auxiliares	Medición del desempeño y Análisis de resultados
			Estrategias, programas y proyectos				
			Capacidades y competencias.				
			Esquema de gobernanza				

Tabla 4

*Descripción del modelo de gestión integral empresarial por ejecución*

Tipo	Componente	Descripción general	Sub componentes	Alimenta a:		Es alimentado por:	
Pilares	Ejecución	Se encarga de desplegar todos los subcomponentes del Diseño Estratégico y del Diseño Operativo, a través de la red de procesos (sustantivos, de soporte y de gobernanza) y del portafolio de proyectos de una organización.	Procesos de negocio (core).	Pilares	Toma de decisiones	Pilares	Diseño estratégico
			Procedimientos de trabajo.				
			Roles y responsabilidades.				
			Reglas de operación.	Auxiliares	Medición del desempeño	Auxiliares	Diseño operativo y planeación
			Solución de problemas (acciones correctivas).				
			Mejora continua (acciones preventivas)				

Tabla 5  
 Descripción del modelo de gestión integral empresarial por toma de decisiones

Tipo	Componente	Descripción general	Sub componentes	Alimenta a:		Es alimentado por:	
Pilares	Toma de decisiones	Se encarga de entregar nuevas líneas de acción a los componentes Diseño Estratégico y Ejecución, en función de nuevas necesidades de la organización, de los resultados de desempeño obtenidos y/o de condiciones externas que afecten la configuración actual de los esfuerzos.	Evaluación de alternativas.	Pilares	Diseño estratégico	Pilares	Ejecución
			Análisis de riesgos.  Instrumentación de las decisiones.	Auxiliares	Diseño operativo y planeación	Auxiliares	Medición del desempeño y Análisis de resultados

Tabla 6  
*Descripción del modelo de gestión integral empresarial por planeación*

Tipo	Componente	Descripción general	Sub componentes	Alimenta a:		Es alimentado por:	
Auxiliares	Planeación	Se encarga de explicitar y detallar las actividades, los tiempos, los responsables y los entregables mediante los que se llevarán a cabo el Diseño Estratégico y el Operativo.	Plan estratégico.	Pilares	Ejecución	Pilares	Diseño estratégico y toma de decisiones
			Plan de proyectos.				
			Planes generales (transversales).				
			Presupuestos.	Auxiliares	N/A	Auxiliares	Diseño operativo
			Programas operativos de trabajo.				
			Plan de desarrollo de capacidades y competencias.				
			Plan de contingencias.				

Tabla 7  
*Descripción del modelo de gestión integral empresarial por diseño operativo*

Tipo	Componente	Descripción general	Sub componentes	Alimenta a:		Es alimentado por:	
Auxiliares	Diseño operativo	Se encarga del planteamiento de lo que una organización hace para dar cumplimiento al Diseño Estratégico y establece las vías para su instrumentación. Determina la configuración de elementos que permite alcanzar un determinado nivel de desempeño en la Ejecución.	Objetivos tácticos y operativos.	Pilares	Ejecución	Pilares	Diseño estratégico y toma de decisiones
			Mapa o red de procesos.  Iniciativas.  Esquema de control operativo.	Auxiliares	Planeación y medición del desempeño	Auxiliares	N/A

Tabla 8  
*Descripción del modelo de gestión integral empresarial por medición del desempeño*

Tipo	Componente	Descripción general	Sub componentes	Alimenta a:		Es alimentado por:	
Auxiliares	Medición del desempeño	Se encarga de recabar datos cuantitativos y cualitativos para estimar el nivel de desempeño de la organización en la ejecución del Diseño Estratégico y Operativo. Implica la definición de puntos críticos en los procesos, de variables de interés para la evaluación del sistema-organización, la identificación de riesgos operativos y la construcción de índices e indicadores que permitan obtener una medida confiable del cumplimiento de los objetivos misionales, estratégicos y operativos	Indicadores críticos de desempeño.  Indicadores operativos.	Pilares	Diseño estratégico y toma de decisiones	Pilares	Ejecución
			Indicadores de proyectos.  Cuadro de mando integral	Auxiliares	Análisis de resultados	Auxiliares	Diseño operativo

Tabla 9  
 Descripción del modelo de gestión integral empresarial por análisis de resultados

Tipo	Componente	Descripción general	Sub componentes	Alimenta a:		Es alimentado por:	
Auxiliares	Análisis de resultados	Se encarga de la revisión sistemática y objetiva de los resultados obtenidos en la Medición del Desempeño, con la finalidad de identificar áreas de mejora, desarrollar alternativas de solución, encauzar el cambio y/o visualizar necesidades de rediseño estratégico u operativo	Diagnósticos tácticos y operativos.	Pilares	Diseño estratégico y toma de decisiones	Pilares	N/A
			Interpretación del estado actual.  Dictamen de la evaluación	Auxiliares	Diseño operativo	Auxiliares	Medición del desempeño

A partir de la propuesta de la gestión, este sólo cobra sentido en la medida en que se aplica a algún ámbito del esfuerzo humano para administrar la transición de objetivos a resultados; pues todo esfuerzo humano tiene, implícito o explícito, al menos un objetivo asociado y, por añadidura, al menos un resultado como consecuencia. Los esfuerzos humanos necesitan administrarse para transitar de lo que se quiere a lo que se obtiene, de modo que todo lo que se realice entre lo primero y lo segundo es susceptible de llamarse gestión.

Lo anterior permite establecer la gestión dentro de la empresa en estudio como un macro proceso que llena el vacío que existe (de inicio) entre cualquier objetivo o meta definidos y el punto en el futuro donde se conciben, se esperan y se enfrentarán sus frutos. En este sentido, es un instrumento de gobierno organizacional porque permite diseñar el futuro e instrumentar, realizar, vigilar y controlar el conjunto de esfuerzos que hacen posible su materialización.

Y es también un instrumento de cambio porque su ocurrencia o despliegue da lugar, inevitablemente, a un nuevo estado del sistema-organización o de alguna de sus partes; sea el cambio que lo origina: marginal, radical o de una dimensión media entre ambos.

Todo sistema tiene una razón de ser, un objetivo. En el caso de la micro empresa Orfebres y Joyeros del Perú S.A.C, la razón primordial y, por lo tanto, su objetivo maestro es la misión. Sin embargo, a pesar de ser ésta un elemento definitorio en el diseño estratégico, no es suficiente para orquestar los esfuerzos que permitirán su consecución; debiendo traducirse para ello en un conjunto más amplio y manejable de objetivos.

Por otra parte, está la convivencia, cuya naturaleza interdependiente da lugar a la cooperación entre subsistemas, como condición para la supervivencia del todo, pues sin ésta, el sistema se ve expuesto a una desarticulación inducida que impide, o cuando menos retrasa, el alcance del fin común. Hay dos elementos adicionales: la información y las decisiones, las cuales tienen la característica distintiva de fluir permanentemente de los objetivos a los resultados y de determinar, en buena medida, la calidad de los demás elementos.

Esto debido a que se recibe, se genera, se entrega y se analiza información, y se evalúan, se seleccionan, se priorizan y se toman decisiones, a lo largo de todo el sistema, con la intención de hacer evidentes los qué, los cómo, los quién, los cuándo, los dónde y los porqués, que

constituyen el esquema operativo del sistema y que gestan un particular nivel de desempeño y, por ende, de madurez.

Por lo tanto, es esperable que el desempeño de Orfebres y Joyeros del Perú S.A.C sea impactado positivamente por la adopción del enfoque de gestión integral empresarial, pues permite comprender el fenómeno organizacional a partir de los elementos descritos: los objetivos (en tanto claridad respecto de lo que se busca haciendo lo que se hace), las decisiones (en tanto instrumentos del cambio y la mejora continua), la información (en tanto recurso crítico para comprender y gobernar el sistema), los resultados (en tanto consecuencia de las acciones y medida de desempeño del todo), la coordinación (en tanto capacidad para concertar esfuerzos al interior de cada subsistema, y la cooperación) en tanto capacidad para priorizar el bien común del sistema como un todo y colaborar entre subsistemas para alcanzar objetivos globales.

Ahora, por la propia complejidad que resulta de buscar relacionare los elementos descritos en la propuesta anterior, hace evidente que el constructo sea fundamental que tenga un nexo con cada elemento descrito (pilar o auxiliar), pues sólo aquello que se comporta como proceso es susceptible de transformar algo en algo superior. Por ello, que la gestión integral empresarial de Orfebres y Joyeros del Perú S.A.C permita definir, organizar y controlar la forma en que los flujos de trabajo crean valor dentro del sistema propuesto. En este sentido, se reconoce a los procesos como un fenómeno sinérgico, en el que el todo es resultado de la particular configuración e interdependencia de sus componentes y en el que las partes cobran sentido por la contribución que hacen al todo.

Existe un elemento adicional que agrega valor a los procesos, primero porque se encuentra implícito en ellos de forma inevitable como un inyector de inteligencia a los flujos de trabajo y segundo, porque es (la magnitud de) su presencia la que determina la madurez del proceso mismo, de sus componentes y de la organización. Este elemento vital es el conocimiento.

Mismo que por su naturaleza pertenece únicamente a las personas, en lo individual y/o en lo colectivo. Sin su consideración, como se ha visto reflejado en las entrevistas en la investigación, todo esquema de gestión es incompleto en el mejor caso, inoperante en el peor. Todos los conceptos, subcomponentes y contenidos derivados del esquema de la gestión

integral propuesto (con sus tres pilares y sus cuatro componentes auxiliares) son producto y productores de conocimiento.

La sostenibilidad o permanencia del propio modelo, instalado en las organizaciones como sistema de gestión, es puesta en riesgo si no se da mantenimiento a la creación, transferencia, aplicación y resguardo del conocimiento que lo hace posible. Pues sin una administración adecuada de éste, no es posible sostener ni madurar el marco de gestión, lo cual se traduce (de acuerdo a lo afirmado en el primer supuesto) en un permanente estancamiento/declive en materia de madurez para el gobierno y la administración del cambio; por tanto, la gestión integral empresarial de Orfebres y Joyeros del Perú S.A.C no va funcionar.

Por último, la propuesta se clarifica a través de una tabla que considera las experiencias anteriores sobre las que probablemente sean, las soluciones luego del desarrollo del modelo integral de gestión.

Tabla 10  
*Comparativo de los estados de la gestión*

<b>Estado de la gestión antes</b>	<b>Estado de la gestión después</b>
No había una definición procedimental estandarizada para atender los retrasos en la entrega de información. Cada persona atendía de acuerdo a su criterio y a la simpatía personal.	Se documentará en una Guía operativa que el personal responsable sigue como parte de la estandarización en el seguimiento y la solución del problema.
No se contaba con evidencia de la ocurrencia de incidentes de demora en el trabajo, los responsables atendían la situación vía telefónica, sin registro alguno del seguimiento ni de la causa del retraso.	Se contará con una bitácora de gestión que mediante la consideración de determinados parámetros, permite dejar registro de los incumplimientos, de sus causas y del seguimiento que se dio a cada caso.
No existía claridad acerca de la responsabilidad de cada actor en el proceso, ni un esquema definido para escalar problemas a los distintos niveles jerárquicos de la organización	Se debe materializar a través de una matriz de participación que da certidumbre acerca del involucramiento de los niveles medio y gerencial.
No había indicadores para conocer el desempeño del proceso	Se definirá un conjunto de indicadores (de frecuencia, de tiempo, de causalidad, etc.) para vigilar el proceso del trabajo y tomar decisiones oportunas.
El personal responsable del trabajo percibía una elevada carga de este.	Se cuenta con elementos para ser más efectivos en la solución de problemas. Y con la generación de indicadores e informes periódicos es posible dimensionarlas para mejorar el proceso.

## V. Conclusiones

Respecto a lo hallado del perfil empresarial en la microempresa Orfebres y Joyeros del Perú S.A.C. se evidenció que cuenta con la experiencia, conocimiento en el rubro joyería y orfebrería, cuenta con capacidad empresarial regular, sin embargo, su falta de conocimiento en temas de comercio exterior y gestión empresarial le genera una debilidad al momento de lograr los objetivos empresariales. En la relación familiar, el empresario es quien conduce la empresa y toma las decisiones, así mismo su familia colabora con las responsabilidades y los procesos que se ejecutan dentro y fuera del negocio, él vela porque la empresa se conserve y vaya creciendo con el tiempo y se consolide económicamente generando beneficios.

Respecto al negocio, luego de las entrevistas realizadas, así como la observación de los investigadores, se ha detectado una importante la relación con los clientes, el segmento al cual se dirige son los niveles socioeconómico A, B y C, siendo esta última el segmento en desarrollo y con potencial para explotación a través de la exportación de los productos orfebres y joyeros; el segundo segmento son por las edades y preferencias, sin embargo no se cuenta con una base de datos y tampoco con un sistema para medir la satisfacción de los clientes. Otro factor identificado es el poder de negociación que mantiene con sus proveedores, esto les genera una ventaja competitiva.

Finalmente, la propuesta realizada se ha definido desde dos perspectivas del modelo de gestión integral empresarial basado en Muñiz, este consta de los pilares definidos a través del diseño estratégico, la ejecución y la toma de decisiones; mientras que, por los elementos auxiliares, están la planeación, el diseño operativo, la medición del desempeño y el análisis de los resultados.

## **VI. Recomendaciones**

En la presente investigación se ha encontrado que la empresa se centra o enfoca en dos estrategias: diferenciación y liderazgo en costo dejando de lado la estrategia de enfoque o concentración, por lo que se le recomienda tomar en cuenta las tres y desarrollarlas de forma conjunta y entrelazadas para que le permita desarrollar una ventaja competitiva sobre las demás empresas del rubro; así mismo, al ser la maquinaria y equipos rudimentarios aún, mejorar la inversión en éstas con el objetivo de potenciar las exportaciones, producir a gran escala y ampliar la cartera de clientes, pero sin perder el diseño y calidad que caracteriza a la microempresa.

Con lo que respecta al tema de procesos, se recomienda al microempresario capacitarse en diagramas de procesos o flujos de procesos y plasmarlo en sus procesos productivos para que posteriormente sea transmitido a sus colaboradores para una mayor eficacia y eficiencia en la producción. Así mismo, respecto a la innovación, mantener el estilo de realizar un mestizaje entre diseños de culturas antiguas con aspectos modernos, de preferencia producir a gran escala luego de inversión en maquinaria y equipo de primera calidad.

Teniendo en cuenta de la experiencia y conocimiento del microempresario en el rubro joyería y orfebrería, se recomienda actualizar o adquirir conocimientos en tema de gestión empresarial y comercio exterior con la finalidad de complementar el conocimiento y poder lograr los objetivos empresariales como exportación y la creación de la primera colección de los nuevos orfebres lambayecanos e ir a todas las ferias nacionales e internacionales. Al ser una empresa familiar, involucrar a los familiares para que adquieran nuevos conocimientos en distintas ramas empresariales y del rubro que se desenvuelve la microempresa, para que puedan aportar nuevos conocimientos y lograr una proyección de crecimiento empresarial mayor.

Así también, la gestión de proveedores, mantenerlos de forma constante ya que ha generado una fortaleza debida a que la materia prima obtenida es de buena calidad y a precio accesible. Sin embargo, se recomienda tener una base de datos de posibles proveedores en caso de que los actuales no abastezcan la producción.

Por último, evitar el sobreendeudamiento y tener un mejor orden en la gestión de créditos, tener un solo pago mensual de menor monto a mayor plazo que le permita trabajar de manera tranquila sin descapitalizarse para obtener mejores ratios financieros en el tiempo.

## VII. Lista de referencias

- Balladares, J., & Roncal, V. (2016). Factores de éxito de una pequeña empresa familiar, estudio de caso. Obtenido de Repositorio de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo:  
[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/846/1/TL\\_BalladaresCespedesJedidias\\_RoncalMontalvoVanessa.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/846/1/TL_BalladaresCespedesJedidias_RoncalMontalvoVanessa.pdf)
- Coursera. (2015). Gestión Empresarial Exitosa para Pymes. Obtenido de [www.coursera.org](http://www.coursera.org):  
<https://www.coursera.org/learn/gestionempresarialpyme>
- Bohórquez Arévalo, L. (2013). La organización empresarial como sistema adaptativo complejo. *Estudios Gerenciales*, 29 (127), 258–265.
- Espinoza, L. (2017). Realidad de las micro empresas peruanas, un enfoque empresarial. Universidad Mayor de San Marcos. Lima.
- Fernández, J. (2013). *Sistemas organizacionales. Teoría y práctica*. Medellín: EDUCC.
- Grasso, J. (2016). *Metodología de la investigación científica*. Trillas. México.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. (5ª. ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Hernández, R., Fernández C. & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. (7ª. ed.). México: McGraw Hill Educación.
- Magallanes, D. (2014). Integración de la Gestión de Diseño en micro, pequeña y medianas empresas. Obtenido de Repositorio de la Universidad Autónoma de Nuevo León:  
<http://eprints.uanl.mx/4292/1/1080253701.pdf>
- Muñiz, L. (2017). *Check-List para el diagnóstico empresarial*. Barcelona: PROFIT.
- Paredes, L. y Quispe, R. (2016). Influencia del financiamiento en la gestión del sector joyería de las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Trujillo. *Ciencia y Tecnología*, Año 12, N° 3, 2016, 187-197.
- Proaño, X. (2016). *Gestión integral para la expansión de la joyería y relojería El Topacio*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Esmeraldas.
- SIICEX. (2016). Sectores Productivos. Obtenido de [www.siicex.gob.pe](http://www.siicex.gob.pe):  
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/porta15>
- Trade Map. (2018). Disponibilidad de datos de productos. Obtenido de [TTC](http://www.trademap.org):  
<https://www.trademap.org/Index.aspx>
- Trujillo, M. (2015). *Diseño de un modelo integral de gestión organizacional*. Instituto Politécnico Nacional. México D.F.

## VIII. Anexos

### 8.1. Anexo 01: Entrevista



## FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### Escuela de Administración de Empresas

1. ¿Cuáles son aquellas actividades más relevantes y que contribuyen a fortalecer aquellos atributos que menciono anteriormente como únicos para la empresa "Orfebres y joyeros del Perú"? (Propuesta de valor)

*Las actividades más relevantes que fortalecen los atributos son principalmente la producción hecho a mano, y el servicio post venta como la garantía de por vida que brinda la empresa a sus clientes.*

2. ¿Cuál es el objetivo estratégico (metas y estrategias planteadas a Largo plazo) que guía a la empresa? (estrategia - objetivo)

*El objetivo estratégico es consolidarnos en el mercado extranjero – exportación y consolidar nuestra escuela que hace 5 años lo iniciamos y hace dos meses nos salió la resolución que nos reconoce como escuela y que a partir de enero del 2018 empieza su funcionamiento, en el 2020 tenemos como objetivo tener la primera colección de los nuevos orfebres lambayecanos e ir a todas las ferias nacionales e internacionales.*

3. ¿Por qué los clientes tendrían que optar por la empresa "Orfebres y joyeros del Perú" y no por la competencia? (estrategia – ventaja competitiva)

*Principalmente por el precio la mayoría de empresas cobran en exceso, nosotros cobramos el precio justo de acuerdo a los gramos que requiera el cliente, por el diseño y la calidad del metal.*

4. Para alcanzar los objetivos que tiene proyectada la empresa "Orfebres y joyeros del Perú" ¿cree que es conveniente abarcar todo el mercado o enfocarse en determinados segmentos?  
¿Cómo trabaja eso y por qué? (estrategia – trade-offs)

*Abarcar ciertos mercados es lo que actual utilizamos y nos viene dando buenos resultados, en el mercado nacional A y B y en el extranjero que lo llamamos C no por el status socioeconómico sino por darle un nombre.*

5. ¿Cuenta con un plan de acción para la empresa "Orfebres y joyeros del Perú"? (Misión y visión)

*No cuenta con un plan de acción, pero tiene una noción.*

6. ¿La tiene escrita? ¿En dónde? (Misión y visión)

*No lo tiene escrito.*

7. A dónde quiere llegar ¿Cuál es la visión de la empresa "Orfebres y joyeros del Perú"? (Visión)

*Llegar al mundo con un nuevo diseño sin perder las técnicas ancestrales.*

8. La Razón de ser de la empresa ¿Cuál es misión de la empresa "Orfebres y joyeros del Perú"? (Misión)

*Trabajar día a día, innovando y creando un nuevo producto para satisfacer a nuestros clientes.*

9. ¿Qué valores promueve en la empresa "Orfebres y joyeros del Perú"? (Principios éticos - Valores)

*Los valores ya consolidados en la empresa son la confianza, honestidad, transparencia, comunicación honesta, innovación y superación.*

10. ¿Cómo trabaja? (Marketing Mix)

Su producto/servicio:

¿Conoce la clasificación de su producto (¿no buscado, de conveniencia, de especialidad o de compras?)

La clasificamos en 5 puntos:

A.- Personas de 16 - 22 años: Es el sector más fuerte porque buscan modelos y novedad.

B.- Personas de 22 – 30 años: Personas más maduras, que buscan la innovación y lo antiguo

C.- Personas 30 – 45 años: Buscan joyas tradicionales.

D.- Personas 45 – 60 años: Sigue pensando en diseños antiguos como las pavas reales, las dormilonas, etc.

E.- Joyas de Exportación: se adecuan de acuerdo al tema estacional y cultural de cada país.

¿Ha identificado que es lo que sus clientes requieren y necesitan?

*Si, los clientes en general requieren un buen diseño, una buena calidad, buen precio y sobre todo buen servicio.*

¿Satisface correctamente la necesidad del cliente? ¿Cómo lo hace?

*Si, principalmente con un buen trato, una buena calidad, un buen diseño y una garantía de por vida.*

¿Qué es lo máximo que se puede ofrecer con ese costo, y todavía ser suficientemente rentable su venta?

*Trabaja de acuerdo al precio de mercado, no se puede subir o bajar, utilizamos el precio de acuerdo a gramos del mineral.*

La fijación de sus precios:

¿Cuál es la herramienta que utiliza para fijar los precios de los productos?

*Se fijan de acuerdo al gramo que utilizamos.*

¿Conoce los precios de la competencia?

*No conozco con certeza los precios de la competencia.*

¿Qué hace para tener precios más atractivos?

*Cobrar el precio justo de acuerdo a los gramos del mineral.*

La plaza de su servicio:

¿Considera que la ubicación de su negocio es la más idónea? ¿Por qué?

*Muchos empresarios piensan que estar en el centro de la ciudad es lo mejor, pero para este sector joyero lo principal es como tú puedas diseñar y la calidad que manejes el cliente ira hacia tu empresa.*

¿Qué otras alternativas utilizan para ofrecer su servicio al cliente?

*Solo utilizamos el servicio cara a cara, intentamos con el servicio de internet, pero hay cierta desconfianza, primero necesitan ver el producto para poder cerrar el negocio.*

La promoción del negocio:

¿Cómo informa y atrae a sus clientes?

*Utilizamos la información boca a boca, nuestros clientes satisfechos nos recomiendan y así vamos aumentando nuestra cartera de clientes.*

¿Detalle cómo trabaja las ofertas del negocio?

*Las ofertas las utilizamos para los clientes habituales, como promociones ofreciendo un precio menor pero siempre teniendo en cuenta la rentabilidad del negocio.*

¿Utiliza técnicas de merchandising?

*Utilizamos la técnica en ofertar y promociones, como anillos de compromiso u otros.*

¡Muchas gracias por su colaboración!

## 8.2. Anexo 02: Entrevista 02

1. ¿La empresa familiar realiza reuniones?

a. ¿Quiénes asisten?

*Son 4 hermanos y su hijo que se dedican al tema de la joyería.*

b. ¿Con que motivo u finalidad?

*Se reúnen con la finalidad de poder consolidar una idea o proyectos.*

c. ¿Cada qué tiempo u ocasión?

*Mensualmente*

2. ¿Quién tiene autoridad para: ¿definir productos, fijar precios, definir condiciones de ventas, contratar o despedir personal, fijar salarios y administrar el negocio en la familia?

*El encargado de toda autoridad y velar por la empresa es el señor Orlando quien es el dueño, asistido en contabilidad por su hijo.*

3. ¿Quiénes participan en la toma de decisiones de la empresa?

*Las decisiones las toma el Señor Orlando previo aviso y coordinación con sus hermanos.*

4. ¿Usted delega funciones dentro de la empresa ¿Por qué y cuándo?

*Si delego las funciones a mis ayudantes, cuando son pedidos que se pueden realizar fácilmente pero siempre supervisando.*

5. ¿Qué medidas se toman para resolver discrepancias o conflictos entre los familiares?

*Siempre se trata de resolver los problemas planteando soluciones entre los hermanos y se llega a utilizar la que mejor les convenga.*

6. ¿Cómo evalúa la comunicación entre los familiares en temas relativos a la empresa?

*Muy buena, siempre concordamos en las ideas de innovación y desarrollo de la empresa.*

7. ¿Se considera un líder? ¿Fundamente su respuesta?

*Si me considero un líder, basado en mi experiencia como joyero siempre trato de realizar nuevos proyectos y siempre empujando y sacando nuevos diseños y personas con conocimientos en joyería.*

### 8.3. Anexo 03: Entrevista 03

1. ¿La empresa es formal? ¿Con que acreditaciones o licencias cuenta?

*Si es formal, cuenta con licencia de funcionamientos, licencia de defensa civil.*

2. ¿Cuál es la definición o categorización en la que se encuentra suscrita su negocio? ¿Porque?

*De acuerdo a SUNAT se encuentra en el NUEVO REGIMEN UNICO SIMPLIFICADO – NRUS en la categoría 2 que es para empresas con ingresos mensuales de S/. 5000 – S/. 8000.*

3. ¿Cumple con los requisitos mínimos exigentes que establece la categorización en la que se encuentra?

*Si, lo cumple en su totalidad.*

4. ¿Cuenta la microempresa con certificaciones en sistemas de gestión, productos y personales?

*Cuenta con 12 premios nacionales, reconocimientos en las embajadas de Brasil y Colombia. En el año 2015 la máxima condecoración en el congreso por ser los 10 mejores artesanos del país*

#### 8.4. Anexo 04: Entrevista 04

1. ¿Cuáles serían para usted los puntos claves para tener un buen poder de negociación con los proveedores? (Poder de negociación con los proveedores)

*La confianza, el compromiso y sobre todo la calidad de la materia prima.*

2. ¿Cuenta con algún criterio o mecanismo para elegir a sus proveedores claves? (*Elección del proveedor*)

*El criterio principal es el precio justo y que la materia prima sea de buena calidad.*

3. ¿Qué tipo de relación tiene con los proveedores? (Nivel de relación)

*Es buena, beneficiosa por tener un mejor precio – economía de escala, productos de buena calidad y cumple con los plazos establecidos.*

4. ¿Bajo qué condiciones de pago prefiere usted fijar un pedido? ¿Porque? (Condiciones de pago)

*Siempre trabajo al contado, realizando un pago contra entrega, de esta forma aseguro la rápida obtención de la materia prima y que sea de buena calidad.*

5. ¿A qué tipo que clientes se dirige la joyería "Orfebres y Joyeros del Perú"? (Segmento y Estrategia - alcance)

*Nos dirigimos a tres segmentos A, B y C.*

- a. ¿Y esos clientes están satisfechos? ¿Por qué?

*Si, por que siempre regresan por nuevos productos, siempre tienen una garantía que se le otorga de por vida para la joya o producto que lleven y por qué se les brinda un buen servicio tanto en la materia como el metal y el buen trato al cliente.*

- b. ¿Qué porcentaje representan sus clientes?

*En el segmento A representa el 60% de nuestros clientes, el B representa el 40% y el segmento C que es un segmento que estamos iniciando con la exportación que aún no lo tenemos definido.*

6. ¿Cómo describe al grupo de clientes que se dirige?

*Para los tres segmentos son clientes muy exigentes tanto en la calidad del metal o producto, en el precio y en el buen servicio pre y post venta.*

7. ¿Conoce usted las características de sus clientes?

*Si, la principal característica del cliente Lambayecano es la exigencia en la calidad y el diseño de la joya o los productos que compran, lo mismo se repite para los clientes de las distintas regiones que compran o mandan a realizar sus joyas; si hablamos del segmento C que es la exportación, podemos encontrar características que hay un poco de desconfianza y que primero quieren ver el producto para poder cerrar el trato, otra característica importante es que algunos países como el Brasil algunos clientes realizan sus joyas con materiales de su país, pero con diseños peruanos.*

8. ¿Qué medidas toma usted para conocer a su cliente? (Instrumento)

*El instrumento principal que tomo en cuenta es el trato cara a cara en el cual puedes observar la percepción del cliente, también una base de datos en la cual tenemos registrado a nuestros clientes fijos y de años.*

9. ¿Tiene previsto en un futuro implementar la ISO 9001 (Satisfacción al cliente)?

*Sí, tenemos previsto realizar una inversión de una cantidad fuerte de dinero para poder obtener la ISO 9001 que nos permita realizar una exportación más fácil y nos abra nuevos mercados gracias a la confianza que tendrán nuestros clientes extranjeros al ver que contamos con este sistema de gestión de la calidad.*

10. ¿Conoce los calificativos o atributos de mayor importancia que otorga el cliente a su producto y servicio? (Percepción)

*Si conozco los atributos de mayor importancia, en el producto son el diseño, calidad, el precio y en el servicio son el buen trato al cliente, cumplir con la fecha pactada y nunca mentirle.*

a. ¿En qué atributos trabaja mejor y en que es deficiente?

*Actualmente los atributos que mejor dominados es la calidad, precio, el servicio brindado al cliente y el diseño; el atributo que es un déficit aun, es la mezcla de la cultura antigua en sus diseños que son únicos con los actuales la cual es una forma de innovar y que nos permitirá crecer como empresa.*

b. ¿Qué brechas impiden trabajar bien en aquellos atributos deficientes?

*Sabemos que el uso de la tecnología como el internet para poder observar los diseños antiguos de las culturas peruanas y precolombinas nos ayuda mucho pero no nos permite estudiar a*

*fondo y cabalidad el metal y lo demás aspectos; por tanto, he tenido que visitar museos de sitio y de visita para poder obtener información de primera mano y poder innovar o realizar una mezcla de diseños.*

c. ¿Cómo podría mejorarlos? ¿Por qué lo haría?

*La joyería es muy amplia y para poder mejorar esos aspectos debemos seguir innovando y practicando día a día para poder volvernos expertos, Lo haría porque nos abriría nuevos mercados en el extranjero debido a la belleza del diseño antiguo y al lograr un mestizaje con los diseños actuales obtendríamos unos productos hermosos y de alta calidad.*

d. ¿Ha considerado de importancia el diseño, calidad, precio cultura y tradición como atributos del producto y también la limpieza, confort, ubicación y las personas como atributos del servicio? ¿Porque?

*Si, son muy importantes porque estos atributos permiten que la empresa crezca debido a que el cliente se sentirá satisfecho con todos estos atributos y regresara por otro producto; también, podremos tener la certeza de que el cliente satisfecho recomendará el producto a otras personas que serán nuestros clientes potenciales.*

11. ¿Cuáles serían las expectativas que el cliente tiene del producto y del servicio?  
(Expectativas del producto y servicio)

*Del producto el cliente espera siempre que sea de buena calidad, la garantía de por vida que otorga la empresa y el precio justo.*

*Del servicio el cliente espera un buen trato, que no se le mienta y sobre todo que se cumpla el contrato con la fecha pactada para la entrega del producto.*

a. ¿Crees usted que cumple con las expectativas del cliente?

*Si, por que hasta la fecha siempre hemos cumplido con todos nuestros proyectos y trabajos los cuales nos ha permitido llegar a donde estamos y poder contar aún con clientes antiguos.*

b. ¿Qué estrategias utiliza para fidelizar a sus clientes actuales y potenciales? (Fidelidad)

*Para poder fidelizar a nuestros clientes, le brindamos una atención personalizada y brindarles un precio especial.*

c. ¿En estrategias de penetración, diferenciación o líder en costos?

*Utilizamos la estrategia de diferenciación y liderazgo en costos.*

d. ¿Cuál cree usted que sea más adaptable al negocio?

*Ambas, la diferenciación es algo que siempre hemos mantenido desde nuestros inicios buscando diferenciándonos de la competencia con nuestra calidad y diseño, y siempre manteniendo un precio justo.*

12. ¿Cuáles son sus principales competidores? (Competencia)

*No se centra en su competencia, se centra en su empresa no se compara con su competencia por tanto solo le da importancia a lo que pueda generar su empresa.*

13. ¿En qué son buenos sus competidores, que ofrecen ellos, ¿cuáles son sus estrategias de venta? (Conocimiento del competidor)

*No conoce sus precios promociones productos y otros aspectos importantes.*

14. ¿Conoce cuáles son los principales recursos de competitividad en el sector orfebre y joyero? (Indicadores de competitividad en el sector orfebre y joyero).

*No conoce.*

## **CAPITAL SOCIAL**

### **INTERNO**

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos?

*El objetivo estratégico general es mejorar las utilidades y las ventas, además otro objetivo estratégico principal es lograr la consolidación en temas de exportación.*

2. ¿Se siente cómodo con el estilo de trabajo? - pregunta a los colaboradores.

*Si, el señor Orlando siempre nos capacita y orienta como realizar los diseños, tipo de metal y calidad de las joyas. Nos deja hacer nuestro trabajo con libertad.*

3. ¿Qué piensa acerca de dar énfasis a los objetivos personales por encima de los organizacionales o de la empresa?

*Los objetivos personales deben ir de la mano con los de la empresa porque son los que nos permite llegar a cumplir el objetivo empresarial.*

4. ¿Qué tiempo lleva trabajando con sus colaboradores? ¿Confía en ellos?

*Mis colaboradores ya tienen tiempo trabajando conmigo aproximadamente 3 años, adicional tenemos una escuela de artesanos que se capacita a nuevos valores aquí en nuestro local. La confianza es la base de toda empresa y yo confié en ellos.*

5. ¿Existen problemas o conflictos frecuentemente?

*Si es si: ¿Por qué?*

*Si es no: ¿Ha ocurrido alguna vez? ¿Cuál fue el motivo?*

*No, Si económicamente por la baja que se dio en la economía, bajaron las ventas y está preocupado por cumplir con mis obligaciones bancarias, pero con ayuda económica de la familia pude cumplir con las obligaciones.*

6. ¿Cómo cree Uds. que aporta a la empresa? - pregunta para jefe y colaboradores.

*Siempre trato de orientar y capacitar a mis colaboradores en todo momento, trabajamos en conjunto como un equipo, aporto mi experiencia y trato de que se sientan cómodos para lograr los objetivos de la empresa.*

## **EXTERNO**

7. ¿Qué tanto se adapta a las necesidades del cliente?

*Nos adaptamos a lo que nos pida el cliente, generalmente cuando el cliente hace el pedido se le toma nota de todo lo que pide el diseño, tipo de metal, entre otros detalles y se realizar la joya tal cual lo necesita el cliente.*

8. ¿Forma parte de alguna asociación de joyería u orfebrería?

*Actualmente no, pero uno de nuestros objetivos es formar la primera asociación de artesanos de Lambayeque y que se lograr con nuestro esfuerzo y apoyo conjunto de quizá otros joyeros de la región, hoy en día estamos aún en planes.*

*Si es si: ¿Qué tal es su relación con ellos? ¿Qué le aportan?*

9. ¿Cree que sus clientes confían en Uds.? ¿Hasta qué punto confían en Uds.?

*Si, mis clientes generalmente siempre quedan satisfechos porque siempre obtienen lo que piden, el punto de confianza es difícil medirlo, pero se puede ver por lo que siempre regresan generalmente por otra joya o nos recomiendan a otros familiares o clientes que acuden a nuestro negocio.*

10. ¿Son confiables sus proveedores?

*Si son confiables ya que tenemos mucho tiempo trabajando con ellos y hasta ahora no hemos tenido problemas.*

11. ¿Pertenece a redes empresariales que le generan beneficios?

*No pertenezco a ninguna red empresarial, trabajo de forma independiente.*

12. ¿Realiza Reinversiones sistemáticas de tiempos y recursos para ganar la confianza de los clientes?

*Actualmente, tengo obligaciones financieras que por inversiones inmobiliarias y es difícil poder reinvertir, pero con las ganancias que quedan siempre tratamos de actualizar diseños y crear joyas nuevas.*

13. ¿Qué opina de las relaciones empresariales a largo plazo?

*Las relaciones empresariales son buenas porque permite obtener información del entorno, tener un mayor número de proveedores y es importante mantenerlo a lo largo del tiempo ya que los podemos necesitar en cualquier momento.*

### **ORIENTACIÓN AL MERCADO**

14. ¿Realiza reuniones de trabajo con todos sus colaboradores para discutir las nuevas tendencias y desarrollo del mercado?

*Si, casi siempre discutimos acerca de nuevos diseños o ideas que tengamos.*

15. ¿Se reúne o hace encuesta a sus clientes periódicamente para saber cuáles son sus necesidades actuales y que productos y/o diseños necesitaran a futuro?

*No aplica.*

16. ¿Realiza acciones para convencer a nuestros clientes de las ventajas de trabajar con nosotros?

*Siempre se le trata de explicar al cliente acerca de nuestros diseños y la calidad del metal que nosotros utilizamos, le explicamos cada detalle, creo que eso nos diferencia de la competencia. Que el cliente aquí puede escoger el diseño y nos adaptamos de acuerdo a lo que el cliente busque.*

17. ¿Distribuye la información de los clientes a los colaboradores?

*Claro siempre, ya que ellos son los encargados del diseño y producción de las joyas y orfebrerías, por eso deben estar informados y actualizados de lo que el cliente necesita.*

18. ¿sus colaboradores le comunican cuando tiene información acerca de sus competidores?

*Siempre, aquí todos somos un equipo y tenemos confianza ya que es la base de nuestro negocio, por tanto, es importante que cada uno nos mantengamos informados de lo que ocurre para poder mejorar.*

19. ¿Revisa sus productos y diseños periódicamente para ajustarlos a las necesidades del cliente?

*Siempre revisamos en conjunto con los colaboradores para poder mejorar, ya que es un mercado cambiante y los clientes generalmente siempre son más exigentes.*

20. ¿Brinda información y participa activamente en campañas o ferias para mostrar al público en general a utilidad social de nuestro sector?

*Si, participó activamente en campañas y ferias, he participado de ferias internacionales en Brasil donde pude conocer nuevos dueños y proveedores, además tuve la oportunidad de poder exportar en pequeñas cantidades a ese país.*

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

21. ¿Todos los miembros de la empresa están o se sienten identificados con la empresa?

*Si, por que se sienten cómodos y siempre deajo que realicen con libertad su trabajo previa capacitación, además ya cuentan con la experiencia y conocen la forma de trabajo de nuestro negocio.*

22. ¿son leales los miembros de la empresa? ¿cómo lo demostraría?

*Si, por que a la mayoría han tenido propuesta de la competencia y me lo han conversado, pero han decidido quedarse por el cariño hacia mi persona y a la empresa.*

23. ¿Predomina la confianza entre los miembros de la empresa? (crecimiento y mejora)

*Si, gracias a eso podemos saber sus necesidades e inquietudes de ellos y de las opiniones de los clientes, gracias a eso nos permite mejorar como empresa y personalmente.*

24. ¿En qué Reinvierte las utilidades del negocio?

*Actualmente lo he realizado inversión inmobiliaria y he creado maquinaria nueva que yo mismo armo.*

25. ¿Tiene endeudamiento por inversión en la empresa? ¿Tiene conocimiento del riesgo de un mal endeudamiento y sus efectos a la empresa?

*Actualmente cuento con créditos bancarios que estoy cumpliendo con normalidad, si soy consciente del riesgo de un mal endeudamiento por eso siempre trato de no excederme en los gastos.*

## **CAPACIDAD DE INNOVACIÓN DE PRODUCTOS Y PROCESOS**

### **PRODUCTOS**

26. ¿Cada que tiempo realiza arreglos o mejoras en sus productos y diseños?

*En lo que respecta a infraestructura actualmente contamos con máquinas hechas por mí, en lo que respecta a productos y diseños a menudo mejoramos todo depende del diseño que requiera el cliente o de la situación que se amerite.*

27. ¿Ha adquirido nueva maquinaria? o ¿Cuándo piensa hacerlo?

*Pienso hacerlo, porque uno de nuestros objetivos es la exportación como ya te había dicho en la anterior entrevista y ahí necesitaremos maquinaria que nos permita producir a escala y estandarizado.*

### **PROCESOS**

28. ¿Cuentan con un proceso definido de producción, entrega y seguimiento de productos? ¿lo ha mejorado? ¿Cuándo lo mejorar o que necesita para mejorarlo?

*Seguimos un proceso establecido, pero todo esto depende del diseño y del metal, en cuanto a la entrega depende del cliente puede recogerlo aquí en tienda o se lo llevamos, estamos viendo una forma de establecer un proceso fijo.*

29. ¿Conoce cuál serían los beneficios de una innovación en los procesos?

*Sí, claro ahorrar tiempo, costos y generar mayor utilidad. También sé que se requiere de inversión que actualmente no podemos cubrir.*

### **COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.**

30. ¿Su inversión y utilidades han aumentado o disminuido en los últimos 3 años?

*En cuanto a inversión se ha invertido en maquinaria y arreglos inmobiliarios, en utilidades, aunque generamos utilidades han disminuido de manera leve.*

31. ¿Cómo son los resultados en términos financiero? ¿Buenos o malos? ¿Por qué?

*Buenos, aunque en los últimos dos años solo hubo un pequeño incremento en comparación a los años anteriores en conclusión generamos ganancias.*

32. ¿Las utilidades netas han aumentado o disminuido en los últimos 3 años?

*Han disminuido de manera leve.*

33. ¿Ha aumentado o disminuido sus ventas, cartera de clientes, cartera de productos?

*Las ventas han disminuido de forma leve en joyería y en orfebrería se mantiene.*

34. ¿Ha aumentado o disminuido las remuneraciones?

*Las remuneraciones se mantienen.*

35. ¿Ha incursionado en un nuevo mercado nacional o extranjero? ¿desde cuándo? ¿Qué ventajas obtuvo?

*En mercado extranjero exportamos a Brasil en pequeñas cantidades, desde hace aproximadamente 2 años, conocer nuevos diseños, exigimos más y conocer un mercado nuevo.*