



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**DESARROLLO DE UNA PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA PARA EL
FORTALECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN DE
LA FÁBRICA “JOYERÍA MOSQUERA”
UBICADA EN CUENCA**

Trabajo de titulación previo a la obtención del
grado en Licenciadas en Administración de
Empresas

Autores:

**Jennifer Jacqueline Montaleza Tenesaca; Tiffany Belén
Mosquera Solano**

Director:

Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

Este trabajo de titulación va dedicado a Dios por orientarme en este camino y proporcionarme sabiduría.

A mi madre quién siempre me ha brindado todo su apoyo a lo largo de este proceso universitario y ha sido un ejemplo de superación y fortaleza, guiándome al logro de mis metas. A mis familiares y amigos quiénes han sido una fuente de motivación y perseverancia.

Jennifer.

Este trabajo de titulación va dedicado a: Mis padres Wilson y Dina, quienes, con su esfuerzo, paciencia y que a pesar de las dificultades me han apoyado siempre, inculcando el valor de la perseverancia para no temer a las adversidades y poder salir adelante siempre.

Tiffany.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Universidad del Azuay y a sus docentes quiénes han aportado a mi aprendizaje y crecimiento profesional, ya que con sus conocimientos y enseñanzas han permitido que logré concluir mis estudios universitarios.

A la Ing. Juanita Bersosa, tutora de este trabajo de titulación, quién con su apoyo, dedicación y experiencia ha sabido guiarme con su vocación y motivarme para poder finalizar este trabajo de titulación.

Agradezco al Ing. Xavier Ortega, por compartir sus conocimientos y ser un respaldo valioso para el desarrollo de este trabajo de titulación.

A la fábrica “Joyería Mosquera” y a todos sus miembros que la componen, por haber abierto sus puertas y brindado toda la información necesaria para el desarrollo del presente trabajo.

Jennifer.

Agradezco primeramente a Dios por darme las fuerzas para poder cumplir mis metas y a mis padres por acompañarme en todo este proceso.

También quiero dar mis más sinceros agradecimientos a la Ing. Juanita Bersosa a quien con sus enseñanzas, dirección y colaboración nos permitió cumplir este objetivo.

Y por último al Ing. Xavier Ortega quien con sus aportes nos ayudó para que el desarrollo de este trabajo de titulación sea más ameno.

Tiffany.

ÍNDICE

Índice de contenido

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO	ii
Índice de contenido.....	iii
Índice de tablas	vi
Índice de figuras	vi
RESUMEN Y ABSTRACT	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1	3
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1. Historia de la planeación estratégica.....	3
1.2. Concepto de la planeación estratégica.....	4
1.3. Importancia de la planeación estratégica.....	6
1.4. Características del plan estratégico	7
1.5. Fases de la planeación estratégica	8
1.6. Tipos de planes estratégicos.....	17
1.7. Modelos de planeación estratégica.....	20
CAPÍTULO 2	33
2. DIRECCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	33
2.1. Antecedentes de la fábrica “Joyería Mosquera”	33
2.2. Valores y principios de la fábrica	34
2.2.1. Valores.....	34
2.2.2. Principios	34
2.2.3. Principios y valores de “Joyería Mosquera”	36
2.3. Misión o razón de ser	37
2.3.1. Misión de la fábrica “Joyería Mosquera”	38
2.4. Visión o dirección futura.....	39
2.4.1. Visión de la fábrica “Joyería Mosquera”	40
2.5. Políticas de la fábrica	40
2.5.1. Políticas de la fábrica “Joyería Mosquera”	42
2.6. Objetivos de la joyería (Corto y largo plazo).....	42

2.6.1.	Objetivos de la fábrica “Joyería Mosquera”	44
CAPÍTULO 3	45
3.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	45
3.1.	Análisis interno (EFI).....	45
3.1.1.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	46
3.1.2.	Matriz EFI de “Joyería Mosquera”	48
3.2.	Análisis externo (PESTEL y EFE).....	50
3.2.1.	PESTEL	50
3.2.1.1.	Análisis PESTEL de “Joyería Mosquera”	50
3.2.2.	EFE	64
3.2.2.1.	Matriz EFE de “Joyería Mosquera”	65
3.3.	Análisis del sector o industria (Matriz MPC)	67
3.3.1.	Matriz MPC de “Joyería Mosquera”	69
CAPÍTULO 4	77
4.	ESTRATEGIAS ENCAMINADAS PARA LA CONSOLIDACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA JOYERÍA	77
4.1.	FODA cruzado.....	77
4.1.1.	Matriz FODA de la “Joyería Mosquera”	79
4.1.2.	Matriz FODA cruzado de la “Joyería Mosquera”	80
4.2.	Matriz interna-externa	81
4.2.1.	Matriz Interna-Externa de la fábrica “Joyería Mosquera”	83
4.3.	Mapa estratégico.....	83
4.4.	Balanced Scorecard	85
4.4.1.	Balanced Scorecard de “Joyería Mosquera”	91
4.4.2.	Mapa Estratégico de la “Joyería Mosquera”	94
4.5.	Matriz de la gran estrategia (GE)	95
4.5.1.	Matriz de la gran estrategia (GE) de la joyería Mosquera.....	99
4.6.	Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)	100
4.6.1.	Matriz cuantitativa de planificación estratégica de “Joyería Mosquera”	104
CONCLUSIONES	107
RECOMENDACIONES	109
REFERENCIAS	110
ANEXOS	121

Anexo 1	121
Anexo 2	121
Anexo 3	122
Anexo 4	122
Anexo 5	123
Anexo 6	124
Anexo 7	128
Anexo 8	129
Anexo 9	131
Anexo 10	131
Anexo 11	132
Anexo 12	133
Anexo 13	133

Índice de tablas

Tabla 1	47
Tabla 2	49
Tabla 3	66
Tabla 4	67
Tabla 5	73
Tabla 6	79
Tabla 7	80
Tabla 8	97
Tabla 9	102
Tabla 10	105

Índice de figuras

Figura 1	9
Figura 2	11
Figura 3	12
Figura 4	13
Figura 5	14
Figura 6	18
Figura 7	20
Figura 8	24
Figura 9	25
Figura 10	28
Figura 11	30
Figura 12	45
Figura 13	46
Figura 14	48
Figura 15	51
Figura 16	53
Figura 17	54
Figura 18	55
Figura 19	57
Figura 20	64
Figura 21	69
Figura 22	70
Figura 23	71
Figura 24	77
Figura 25	81
Figura 26	82

Figura 27	83
Figura 28	84
Figura 29	85
Figura 30	86
Figura 31	88
Figura 32	90
Figura 33	94
Figura 34	95
Figura 35	97
Figura 36	99
Figura 37	100
Figura 38	102
Figura 39	103

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo desarrollar una planeación estratégica para el fortalecimiento y consolidación de la fábrica "Joyería Mosquera" ubicada en Cuenca, sobre la base de una revisión teórica, creación de misión, visión y objetivos; análisis interno y externo; y diseño de estrategias que permitan cumplir con los objetivos. La investigación es de enfoque cualitativo con una metodología aplicada, descriptiva y transversal, mediante el uso de herramientas para la planificación estratégica, talleres participativos y entrevistas al gerente. Los resultados obtenidos demuestran que joyería Mosquera posee fidelidad de sus clientes por su gran trayectoria en el mercado local y excelente calidad que ofrecen sus joyas, sin embargo, al no adoptar medios digitales para promocionar sus productos, ha sido imposible expandirse a nuevos mercados e impactar con su marca. Por ende, es necesario la implementación de un plan de comunicación para la joyería y la mejora efectiva de la dirección administrativa.

Palabras clave: decisiones, estrategia, objetivos, organización, planeación.

ABSTRACT

The objective of this project is to develop a strategic planning for the strengthening and consolidation of the "Joyería Mosquera" factory located in Cuenca, based on a theoretical review, creation of mission, vision and objectives; internal and external analysis; and design of strategies to meet the objectives. The research has a qualitative approach with an applied, descriptive and transversal methodology, through the use of tools for strategic planning, participatory workshops and interviews with the manager. The results obtained show that "Joyería Mosquera" has customer loyalty due to its great track record in the local market and excellent quality offered by its jewelry, however, by not adopting digital media to promote its products, it has been impossible to expand to new markets and impact with its brand. For that reason, it is necessary to implement a communication plan for the jewelry and the effective improvement of administrative management.

Keywords: decisions, objectives, organization, planning, strategy.



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

Este certificado consta de: 1 página

INTRODUCCIÓN

Joyería Mosquera es una fábrica ubicada en la ciudad de Cuenca, que se dedica a la fabricación y comercialización de joyas de oro de 18k. cuenta con más de 16 años de trayectoria en el mercado cuencano, sin embargo al no contar con una planeación estratégica no ha podido lograr un crecimiento y posicionamiento, situación que se agravó por la pandemia del Covid-19, presentándose una disminución de las ventas y el aumento del costo de su materia prima, además por la compleja situación económica de los ecuatorianos. Por ello, el objetivo principal de este trabajo de investigación es desarrollar una planeación estratégica para el fortalecimiento y consolidación de la fábrica “Joyería Mosquera” ubicada en Cuenca, con el propósito de que la fábrica pueda tener una correcta recuperación y reactivación productiva.

Para desarrollar el presente trabajo se usó el método cualitativo, basado en una revisión bibliográfica que complementa la parte práctica, la cual se llevó a cabo por medio de entrevistas y talleres participativos con el personal y gerente de la joyería.

La estructura de la tesis cuenta con cuatro capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el capítulo 1 se describe el marco teórico, donde se mencionan varios autores representativos sobre el tema, dando a conocer los conceptos que abarca la planeación estratégica, como: su historia, concepto, importancia, características, fases del proceso estratégico y tipos de planes estratégicos.

El capítulo 2 en adelante se compone de un proceso híbrido, en el cual se presenta información obtenida de una revisión bibliográfica y una parte práctica a través de talleres y entrevistas realizadas al personal y gerente de la joyería.

En este capítulo se desarrolló la etapa 1 del proceso de la planeación estratégica, en el cual se establecen los antecedentes, valores y principios, misión, visión, políticas y objetivos de la joyería, siendo estos desarrollados mediante talleres participativos con los miembros de la organización.

El capítulo 3 denominado diagnóstico situacional, se presenta el análisis interno y externo de la joyería, haciendo uso de las matrices de factores internos EFI y factores

externos EFE. Así mismo, se llevó a cabo un análisis del sector de la joyería, tanto en el mercado nacional como internacional, para ello se hizo uso de la matriz de perfil competitivo MPC.

El capítulo 4 llamado estrategias encaminadas para la consolidación y fortalecimiento de la joyería, se establece la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, así como el FODA cruzado, matriz interna y externa, balanced scorecard, el cual se desarrolló mediante un mapa estratégico y por último la matriz cuantitativa de la planificación estratégica MCPE.

Finalmente, las conclusiones al trabajo realizado con miras a profundizar la reflexión en torno al trabajo realizado, así como las recomendaciones que contribuyan a garantizar una adecuada implementación del plan estratégico, así como al desarrollo de futuras investigaciones.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

1.1. Historia de la planeación estratégica

La planeación estratégica tuvo sus inicios en la antigüedad con el general Sun Tzu, siendo este un estratega militar y filósofo de la antigua China, quien analizaba el entorno en el que se encontraba y mediante sus habilidades creaba estrategias para organizarse dándole ventajas en la guerra (Roa y Ruiz, 2018). Del mismo modo como lo expresa Román (2010), en el siglo XV Maquiavelo consideraba que adaptarse al entorno radica en protegerse de las amenazas y aprovechar oportunidades de la situación por la que se atraviesa, por lo que para el planteamiento de estrategias se debe estar abierto al cambio y considerar todas las opciones posibles.

Tiempo después, a inicios del siglo XX de acuerdo a Azócar (2009), se utilizaban los conceptos determinados por Taylor y Fayol con el fin de reemplazar la práctica que había en las empresas por bases científicas, para que la planeación estratégica sea una forma de orientar en las organizaciones. Fayol presentó una teoría de administración en donde plantea catorce principios que permite a la administración ser más efectiva, permitiendo adaptarse a diferentes situaciones, además, de establecer cinco elementos básicos, siendo estos el planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar (Fayol, 1971, citado por Espinoza, 2009). Por otro lado, Taylor considerado el padre de la administración científica, implementó la idea de rediseñar los métodos de trabajo con el fin de mejorar la productividad, proponiendo cuatro principios de administración científica (Martínez, 2017).

De acuerdo a Morgado (2008), en la década de los 60s surge la planeación estratégica a largo plazo debido a que se consideraba que al tomar acciones en el presente daría mayores

resultados en un futuro mejorando la competitividad de las empresas. Según Hindle (2008), el proceso de fabricación era ineficiente ya que las cosas se realizaban únicamente en secuencia, por lo que se estableció la gestión por objetivos que daba a las empresas resultados a largo plazo al proponer metas a corto plazo.

Por consiguiente, en los 80s se desarrolló como una herramienta orientada al control organizacional teniendo un impacto en las empresas privadas de Estados Unidos, ayudando a estas organizaciones a poder superar el momento difícil que estaban atravesando (Albuquerque y Lozano, 2019). También surge el concepto de ventaja competitiva explicado por Porter (1985), el cual consideraba que tener una ventaja competitiva consistía en desarrollar acciones a la defensiva para estar delante de las fuerzas competitivas.

Hoy en día, de acuerdo a Cañarte (2012), la planeación es una herramienta que ayuda a las organizaciones a cumplir objetivos o a llegar a alguna meta planteada por la alta gerencia. Por otro lado, Fernández et al. (2019) expresan que es importante que las organizaciones tengan una planeación estratégica para que esta ayude a las empresas a mantenerse en el mercado y a aumentar el valor de estas.

Por lo tanto, la formulación de la planificación estratégica no solo aporta en la definición de estrategias para el fortalecimiento de una empresa, sino que, además, contribuye a la consolidación de una visión a futuro al generar estrategias que contribuyen a la consecución de los objetivos.

1.2. Concepto de la planeación estratégica

Como expresa D'Alessio (2008), la planeación estratégica son varias actividades que en conjunto buscan cumplir con metas planificadas a futuro, mediante un análisis interno y

externo se pretende conocer la situación de la empresa, además, se necesita la participación de todos los miembros claves de la organización que tengan un conocimiento de los competidores, los clientes y la demanda, por lo que, este proceso es esencial para la toma de decisiones del gerente.

La estrategia establece metas y objetivos que una organización tendrá a largo plazo, la forma en que se tomarán acciones y se destinarán recursos para el cumplimiento de las metas (Chandler 2003). Del mismo modo, para Carneiro (2010), la estrategia es el cómo se va a actuar en el futuro dando un rumbo a las empresas, las organizaciones deben considerar el principio de continuidad que dice que los objetivos se establecen a largo plazo.

Según David (2008), la administración estratégica es el sinónimo de planeación estratégica, dónde la primera se establece para el contexto académico y la segunda para el mundo empresarial. Por lo tanto, señala que la planeación estratégica es como un plan de juego, fundamental para que la empresa tenga oportunidad de éxito. Donde la gerencia tiene la tarea de seleccionar las mejores alternativas para crear un plan estratégico adecuado y favorable.

Por otro lado, Chiavenato (2019), afirma que el plan estratégico implica un procedimiento necesario para la formulación y ejecución de las estrategias de una organización, cuyo objetivo es introducirla al entorno a la que pertenece, de acuerdo a su misión. Permitiendo, según López y Garza (2020), alcanzar los objetivos a los líderes, por medio de estrategias tácticas y operativas en el corto, medio y largo plazo.

Cabe recalcar que la planeación estratégica es un medio para la toma de decisiones, la cual parte de un análisis estructurado del negocio y entorno, para establecer el camino futuro

del mismo y la manera cómo llegará, permitiendo mejorar la calidad de decisión con la máxima eficiencia (Durán et al., 2018). Por lo tanto, Mora et al., (2015) aclara que la planeación y la estratégica se encuentran estrechamente relacionadas y son inseparables, dado que se necesitan de las dos para tener una secuencia de las acciones que se llevarán a cabo en un tiempo determinado, para poder cumplir satisfactoriamente con los fines empresariales.

1.3. Importancia de la planeación estratégica

Para Carballal del Río (2001), la importancia de la planeación estratégica radica en:

- Ayuda en la toma de decisiones.
- Evita situaciones que puedan afectar a la empresa.
- Busca cumplir con la misión, visión y valores.
- Permite llegar a un acuerdo entre todos los miembros directivos de la organización.
- Da sentido claro de la empresa a todos los miembros de la organización
- Es la base para un plan de acción.

Arteaga et al. (2020), indican que mediante el proceso que se lleva a cabo para la realización del plan estratégico se encuentra varias oportunidades y da a las empresas una forma de evitar futuras amenazas mediante la elaboración de planes, por lo que, es importante establecer la misión de la organización, los gerentes consideran que es más fácil dirigir a la empresa cuando se tiene un análisis de la organización puesto que se obtiene un concepto más claro de esta, además, el establecimiento de actividades permite el cumplimiento de metas.

Para Delgado y Chávez (2018), las Pymes son organizaciones conformadas por familiares o socios quienes aportan para el correcto funcionamiento de esta, son pequeñas y medianas empresas que buscan tener participación en el mercado y una buena rentabilidad. Por lo que, para Christ (2018), la planificación estratégica para estas empresas es muy importante, ya que se puede establecer las fortalezas y oportunidades que tiene el negocio además de la implementación de metas y objetivos que de un rumbo a la empresa.

Del mismo modo Mora et al. (2015), indican que la planeación estratégica en las pymes gestiona todas las actividades de la empresa, buscando cumplir con los objetivos de todos los departamentos de la organización.

1.4. Características del plan estratégico

Para D'Alessio (2008), el proceso estratégico debe tener las siguientes características:

- Interactivo: Puesto que se requiere la participación de los miembros de la organización.
- Iterativo: Se necesita realizar corrección y retroalimentación de las diferentes actividades.
- Contingencia: Considerar cambios en factores que afecten al negocio.
- Escenarios: Analizar el entorno en el que se encuentra la organización y plantear varios escenarios para este.

De acuerdo a Serrato (2019), indica que para que una planeación estratégica sea notoria debe tener una ventaja competitiva que permita destacarse por sobre la competencia, por lo que la empresa debe establecer su estrategia en base a cubrir las necesidades del consumidor dándoles entrada y diversidad a su producto o servicio. Del mismo modo Mayo et al. (2012),

indican que el gerente es el encargado de que los empleados sigan los planes propuestos, de acuerdo a los autores para una buena planeación estratégica se debe medir las causas y efectos que ayude en la toma de decisiones mediante estos factores que afectan o no a la empresa, se debe establecer metas y se describe de qué modo se lograrán estas.

Por otro lado, Rodríguez (2005), indica que la planeación a largo plazo toma a la empresa como un todo por lo que es una actividad en la participan todos los miembros de la organización, ayuda en la toma de decisiones gerenciales y analiza el ambiente interno y externo de la empresa.

Según Dávalos y Ramírez (2019), las características que deben tener las personas que realizan planeación estratégica son:

- Observación e indagación
- Trabajo en equipo
- Aceptación de críticas
- Enseñanza a terceros
- Trabajo en misiones concretas

1.5. Fases de la planeación estratégica

De acuerdo a Jama (2019), la administración en las empresas permite alcanzar los objetivos planteados ejecutando acciones de manera eficiente, con el objetivo de alcanzar las metas definidas con el menor uso de recursos. No obstante, para cumplir con dicho propósito, es imprescindible el involucramiento del gerente administrativo, quién sea capaz de implementar metas y formular estrategias, integrando la planeación y administración estratégica para crear un solo proceso, enfocado en la ampliación de ventajas competitivas.

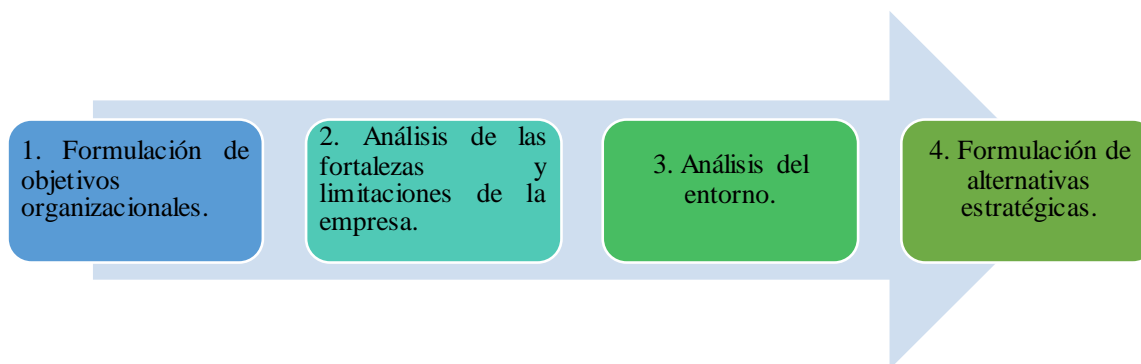
Pues la gestión o dirección de cada empresa debe ser única y diferente a las demás, cada una debe contar con su propia planeación estratégica y metodologías de análisis empresarial.

Por lo tanto, a continuación, se describen algunas fases que forman parte del proceso de plan estratégico, correspondientes a diferentes autores.

Según Castellanos (2015), afirma que la planeación estratégica se compone de cuatro fases:

Figura 1

Fases de la planeación estratégica



Nota. EL gráfico representa las fases de la planeación estratégica. Tomado de *Estrategia y Planificación Estratégica* (p.45), por L. R. Castellanos, 2015, IE Venezuela.

Al llevar a cabo el análisis del entorno, es necesario identificar todas aquellas oportunidades que se detectan para la empresa, así como las amenazas que se presentarán en el futuro. Por el contrario, el análisis interno de la organización, implica reconocer los aspectos fuertes y débiles de la misma, haciendo una comparación con otras empresas correspondientes a su mismo sector. Para ello toda entidad debe crear una habilidad distintiva, denominada como “fortaleza principal”, la misma que debe ser desarrollada en su área estratégica (Castellanos, 2015).

De igual manera Chiavenato (2019), aporta con algunas fases para elaborar un plan estratégico, de la siguiente manera:

1. **Formulación de los objetivos organizacionales:** En esta fase la organización selecciona objetivos globales que desea alcanzar a largo plazo, definiéndose en orden de importancia y prioridad, creando una jerarquía de objetivos.
2. **Análisis interno de la empresa:** Se procede a realizar un estudio de aspectos internos de la organización, para tener una idea más clara de los puntos fuertes (fortalezas) y débiles (limitaciones o restricciones) de la empresa. Además, el análisis interno abarca un análisis de los recursos de la estructura organizacional y finalmente, la evaluación del desempeño, de acuerdo a los resultados.
3. **Análisis externo del ambiente:** En este punto, se debe realizar un análisis del medio externo que rodea a la empresa, analizando aquellos factores que resultan ser un desafío o una oportunidad. En dicho estudio, se deberá tomar en cuenta los mercados a los que la empresa está enfocada, así como la competencia y otros factores externos.
4. **Formulación de alternativas estratégicas:** Finalmente, se procederá a diseñar distintas alternativas estratégicas que aporten al logro de los objetivos de la organización, para ello, se deberá tomar en cuenta las condiciones internas y externas de la misma. Estas alternativas estratégicas forman parte sustancial de las acciones futuras que la organización puede implementar para cumplir con sus objetivos globales.

Por el contrario, Navajo (2012), expresa las siguientes fases de la planeación estratégica:

1. **Organización del proceso:** Se toman decisiones para llevar a cabo el proceso de planificación, para ello, se necesita que las organizaciones contribuyan con recursos, además, todos los miembros de la organización deben dedicar su tiempo al análisis y elaboración del plan estratégico, dando paso a su elaboración por parte del equipo de planificación.
2. **Desarrollar la identidad de la organización:** Se deberá describir de manera general aspectos importantes de la empresa, como, por ejemplo: antigüedad, actividad, tamaño, ámbitos geográficos y jurídicos.
3. **Análisis estratégico:** Se realizará el proceso para definir las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno empresarial, así como, las fuerzas y debilidades que se presentan en su campo de actividad respectivo.

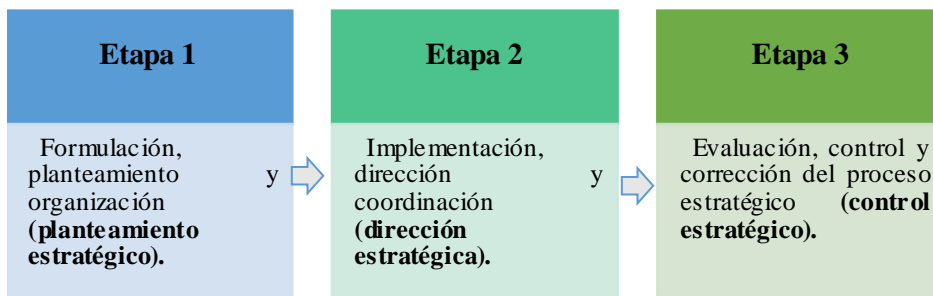
4. **Formulación estratégica:** Para la formulación estratégica, se debe hacer una revisión de la misión empresarial, si la empresa ya cuenta con una, o de tal manera el desarrollo de una misión, para una correcta formulación la organización se ve en la necesidad de responder algunas interrogantes, tales como: ¿Dónde queremos llegar?, ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?, de esta última pregunta se da paso a la definición de la visión, objetivos, estrategias y por último, se elabora el plan estratégico correspondiente.
5. **Implementación de estrategias:** Se deberá responder a la pregunta, ¿Qué hacemos para lograrlo?, es decir, se reconocen los medios a usar para cumplir efectivamente con la misión, visión y objetivos planteados.
6. **Control estratégico:** Se hace una supervisión de lo que la empresa está haciendo, si sus acciones están en base al cumplimiento de su misión, visión u objetivos. De manera que no exista una desviación de sus metas que se comprometió a obtener para su organización.

Para que un plan estratégico sea exitoso y no presente problemas, es fundamental que se sigan todas las fases señaladas, sin omitir ninguna de ellas, con el fin de obtener un buen funcionamiento de la empresa, ya que cada fase está encaminada al cumplimiento de la misión, visión y objetivos, con su respectivo control para evitar confusiones y garantizar el cabal cumplimiento de las mismas (Navajo, 2012).

De tal forma, D'Alessio (2008), propone las siguientes fases para elaborar un plan estratégico, el cual se compone de tres etapas:

Figura 2

Etapas de un plan estratégico



Nota. EL gráfico representa las etapas de la planeación estratégica. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.10), por F. A. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

Dicho proceso está basado en los factores fundamentales: misión, visión, valores, intereses de la organización y los objetivos estratégicos definidos a largo plazo.

A continuación, se describe a detalle cada etapa señalada:

1. Planteamiento estratégico (Formulación)

En la etapa de planteamiento estratégico, se debe formular la misión y visión de la organización, intereses de la empresa, valores y su código de ética que dará dirección a la empresa; así como el análisis de los factores internos y externos que intervienen en la entidad; análisis del sector al que pertenece la empresa y de sus competidores; determinación de objetivos a largo plazo y finalmente, la determinación de estrategias que sean capaces de mejorar el nivel competitivo de la organización, en los ámbitos locales y globales, de manera que se pueda cumplir con la visión definida.

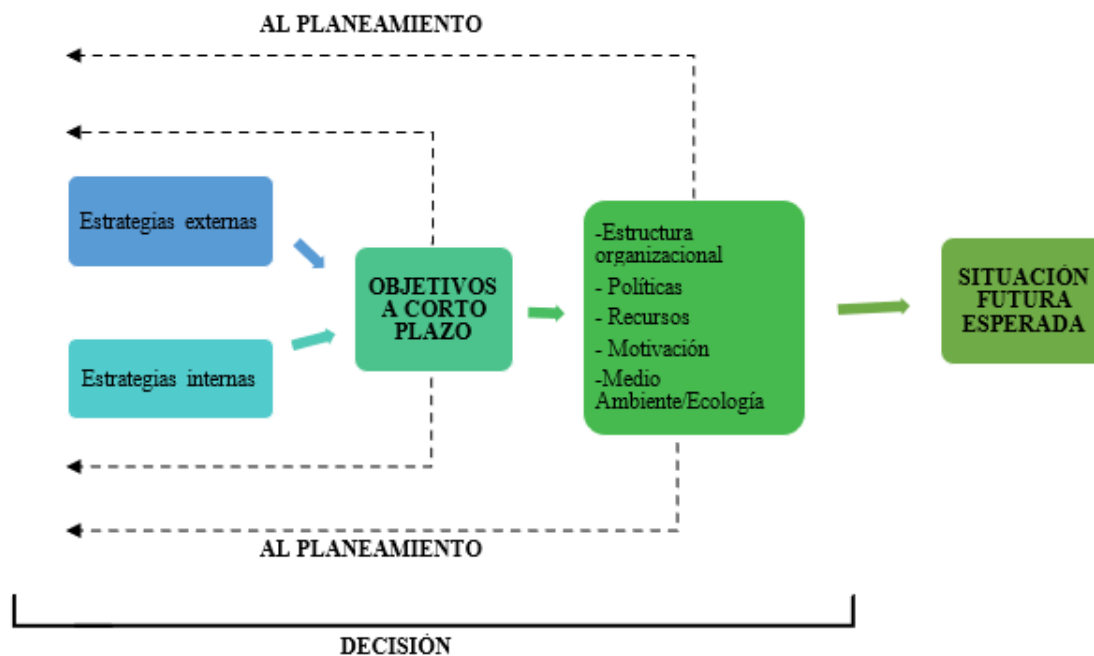
Para que el proceso estratégico sea eficiente, es necesario que el gerente de la organización sea quién lidere el proceso y realice monitoreos del mismo para identificar variaciones del entorno, competencia y de la demanda, tomando acciones correctivas a tiempo (D'Alessio, 2008).

2. Dirección estratégica (Implementación)

Una dirección estratégica adecuada se compone de seis pasos que están enfocados a coordinar las estrategias internas y externas, las cuales se muestran a continuación:

Figura 3

Pasos de la dirección estratégica



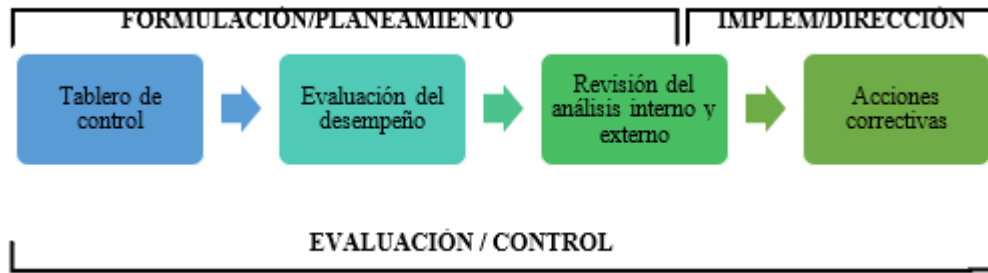
Nota. EL gráfico representa los pasos de la dirección estratégica (Implementación). Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.13), por F. A. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

3. Control estratégico (Evaluación)

La función del control estratégico es finalizar las brechas entre la etapa de planeación y ejecución. Esta etapa de control funciona desde el inicio del proceso de planeación, además está compuesta por acciones que realizan supervisión y algunos ajustes del plan. Es fundamental tener un tablero de control establecido para analizar el alcance de objetivos planteados a corto y largo plazo, para ello se llevan a cabo auditorías internas y externas en la empresa. Por lo tanto, el objetivo principal de esta etapa es concluir las brechas, tomando acciones de corrección.

Figura 4

Control estratégico (Evaluación)



Nota. EL gráfico representa los pasos del control estratégico (Evaluación). Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.13), por F. A. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

Finalmente, Rodríguez (2010), plantea una metodología de planeación estratégica más completa, que consta de las siguientes fases:

Figura 5

Fases de la planeación estratégica



Nota. EL gráfico representa los pasos de la dirección estratégica (Implementación). Tomado de *Aplicación de la planeación estratégica en el centro de investigaciones del níquel* (pp.3-5), por E. Rodríguez, 2010, Revista Ingeniería Industrial.

A continuación, se detalla cada una de ellas:

Fase 1: Preparación:

Se desarrollan las bases para dar paso al proceso de planeación, se involucra y compromete al personal encargado de dicha ejecución, además, se hace una revisión del

desempeño histórico de la organización, para saber su comportamiento y tendencias pasadas, con el fin de tener conocimiento de la dirección futura a la que debe estar encaminada la empresa (Rodríguez, 2010).

En esta fase, se describen dos etapas:

Etapa 1: Conceptualización del cambio: Se capacita al personal para el desarrollo del proceso y también, se determinan los grupos de cambio a lo largo del proyecto (Rodríguez, 2010).

Etapa 2: Análisis histórico: Se hace un estudio histórico de la organización, para conocer su evolución en cuanto a productos y/o servicios y finanzas. Además, de otros aspectos necesarios para el desarrollo de la nueva estrategia (Rodríguez, 2010).

Fase 2: Direccionalidad Estratégica

Se define la guía estratégica de la empresa, estableciendo su razón de ser principal y sus aspiraciones en el futuro. Sus etapas se detallan a continuación:

Etapa 3: Valores a compartir: Corresponde a los principios que deben estar presentes en la empresa para obtener un gran desempeño. Estos deben ser compartidos con todos los miembros de la organización (Rodríguez, 2010).

Etapa 4: Cultura Organizacional: Son todas las creencias que comparten en común, los trabajadores de una entidad, la cual se encarga de regular la conducta y construye una base armónica y mental para crear un clima laboral agradable (Rodríguez, 2010).

Etapa 5: Desarrollo de la misión: Hace referencia al propósito o razón de existencia de una empresa, tomando en cuenta el campo de actividad al que corresponde, aspectos tecnológicos y valores que la diferencian (Rodríguez, 2010).

Etapa 6: Desarrollo de la visión: En este punto, se definirán las aspiraciones que pretende alcanzar la entidad en un tiempo determinado, dirigiendo todos sus esfuerzos al logro de esas ambiciones (Rodríguez, 2010).

Fase 3: Segmentación estratégica

En esta fase se trata de reconocer las áreas de la organización para tener un conocimiento más profundo y obtener resultados más acertados.

Etapa 7: Determinación de las unidades estratégicas de proyectos: Se refiere a segmentos de cada área de investigación que serán de gran ayuda en el contexto tecnológico, para llevar a cabo las investigaciones respectivas en cada departamento (Rodríguez, 2010).

Etapa 8: Determinación de áreas de resultados y factores claves de éxito (ARC): Indica las categorías necesarias para obtener el desempeño efectivo de la empresa. Los resultados obtenidos dentro de la organización son fundamentales para el cumplimiento exitoso de la misión y el alcance de expectativas establecidas. En cada ARC se deben reconocer factores claves de éxito, que aportan a la obtención de resultados sostenibles y efectivos (Rodríguez, 2010).

Fase 4: Diagnóstico estratégico

En primer lugar, es necesario hacer un diagnóstico de factores tanto internos como externos, con el único fin de distinguir las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen en los resultados de la empresa, además son factores imprescindibles para proyectar la matriz DAFO, mediante el cual se determinan el cuadrante de ubicación de la entidad y la estrategia a perseguir (Rodríguez, 2010).

Etapa 9: Diagnóstico de factores internos: El estudio interno de la organización se debe basar en una evaluación de su capacidad particular en cada función básica de la misma, tal como: investigaciones, RRHH, Marketing, logística y calidad. El análisis de estas áreas permitirá identificar sus fortalezas y debilidades (Rodríguez, 2010).

Etapa 10: Diagnóstico de factores externos: El análisis externo permite identificar el microentorno (tecnológico, sociocultural, económico, político, legal) y macroentorno (Competidores, rivalidad sectorial, productos sustitutos, poder de negociación de clientes-proveedores) en el que se desarrolla la empresa, de manera que se puedan distinguir las oportunidades y amenazas más significativas (Rodríguez, 2010).

Etapa 11: Análisis estratégico (DAFO): Implica una mezcla de factores internos y externos más representativos, para luego diseñar la matriz DAFO, cuya herramienta es de

gran utilidad al momento de formular las estrategias que sean de acorde a la situación real de la empresa (Rodríguez, 2010).

Fase 5: Prospección

Etapa 12: Análisis de escenarios: Es necesario hacer un análisis proyectado a escenarios futuros que pueden presentarse, las cuales se miden en base a los siguientes criterios: Optimista, pesimista y realista, con el fin de crear estrategias para cada escenario prospectivo (Rodríguez, 2010).

Fase 6: Proyección estratégica

Al proponer un plan que se cumplirá en un futuro, es fundamental acompañarlo de medidas valorativas que midan el grado de cumplimiento de los objetivos planteados al principio y con ello, fijar estrategias que guíen esas metas (Rodríguez, 2010).

Etapa 13: Desarrollo de objetivos estratégicos y criterios de medida: Se señalan los objetivos que se pretende lograr en el tiempo que dure el plan estratégico, con las medidas de control que abarca el mismo (Rodríguez, 2010).

Etapa 14: Elaboración de estrategias y planes de acción: Al definir los objetivos estratégicos, se procede a diseñar estrategias que debe perseguir la organización para alcanzarlos, tomando en cuenta las acciones que amerita cada una de ellas (Rodríguez, 2010).

Al finalizar el análisis de revisión teórica sobre las fases de la planeación estratégica, correspondiente a diferentes autores, se puede observar que la metodología más completa, clara y objetiva, pertenece a D'Alessio (2008), la cual servirá de guía para el desarrollo de la presente propuesta de plan estratégico para “Joyería Mosquera”.

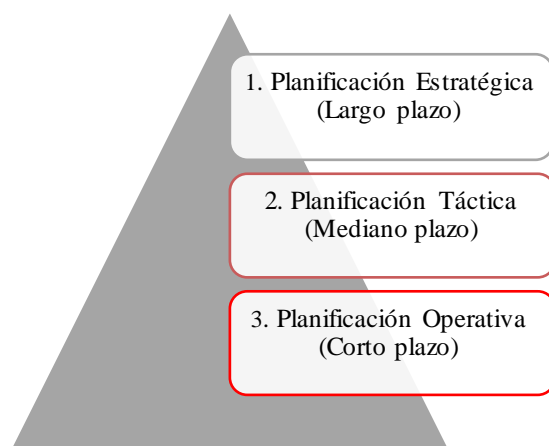
1.6. Tipos de planes estratégicos

Según Chiavenato y Sapiro (2016), afirman que los planes estratégicos que son aplicados por las empresas, deben estar orientada a maximizar resultados y minimizar fallos, para ello es ideal poner en práctica principios que sean más eficientes y efectivos para la organización.

Por lo tanto, el desarrollo de una planeación estratégica se puede realizar por medio de tres tipos diferentes, señalados por Las Casas (2015), entre ellos se encuentran: plan estratégico, táctico y operativo.

Figura 6

Tipos de planes estratégicos



Nota. EL gráfico representa los tipos de planes estratégicos. Tomado de *Plan de marketing para micro y pequeñas empresas*. (pp.56-58), por A. Las Casas, 2015, Atlas.

A continuación, se describe cada tipo de plan estratégico:

- La planificación estratégica, trata de guiar o direccionar a la empresa en el campo de acción que se encuentre.
- La planificación táctica, está diseñada para obtener mejores resultados en ciertas áreas, siendo aplicable para distintos niveles de la entidad.
- La planificación operativa abarca todo el conjunto de planes de acción.

De acuerdo a lo expuesto por Oliveira (2018), la planificación estratégicos se basa en los objetivos a largo plazo, definiéndose como un proceso gerencial, el cual no sólo le proporciona una dirección a la organización, sino que, facilita la definición de objetivos en relación a las acciones a seguir, las cuales suelen referirse a responsabilidades de los niveles altos de la entidad. Por el contrario, la planificación táctica se enfoca en los objetivos de corto plazo, su función principal es perfeccionar un área en específico de la empresa y no a la

organización en general, siempre encaminada en base a los objetivos propuestos en la planificación estratégica. Y, por último, la planificación operativa está direccionada a ejecutar acciones que se plantearon en la planificación estratégica, con la participación de los gerentes en cada área respectiva que compone la empresa.

Por otro lado, Bateman y Snell (2004), señalan que:

La planeación estratégica, se define como un grupo de procesos necesarios para la toma de decisiones, en cuanto a las estrategias y metas de la empresa propuestas a largo plazo. Por lo general, de esta tarea se encargan los ejecutivos que ocupan los niveles más altos en la empresa.

Para completar esta tipología, Chiavenato (2019), aporta con los dos últimos planes estratégicos, entre los cuales destaca que:

La planeación táctica, es la interpretación de las decisiones estratégicas de los planes determinados en los niveles departamentales, entre sus características está que: son proyectados en un plazo medio de tiempo, se lo desarrollo a cada uno de los departamentos de la empresa con sus recursos propios y su principal objetivo es cumplir con los objetivos de cada departamento (Chiavenato, 2019).

La planeación operacional, se encarga de modificar los planes tácticos en planes operacionales, de cada departamento. Esta suele ser proyectada en un corto periodo de tiempo (para ese momento), se encarga del cumplimiento de cada actividad de manera independiente, pero siempre atenta al logro de metas seleccionadas. Es necesario que cada tipo de planeación se encuentren interrelacionadas, de manera que se puedan aportar con aspectos, tanto estratégicos como tácticos, en los principios operativos (Chiavenato, 2019).

Para concluir con la tipología de planes estratégicos, Robbins y Coulter (2005), indican que, en función de la amplitud, los planes, se dividen en:

- **Estratégicos:** Los cuales son expuestos por los niveles superiores de la entidad, cubriendo a toda la empresa, suelen ser de largo plazo, por lo cual sus acciones se dirigen de acuerdo a la visión, asignando recursos de la propia organización.

- **Tácticos:** Se usan en departamentos de la organización y son creados por los administradores que corresponden al segundo nivel, por el contrario, en el nivel medio, los planes tácticos son pronosticados a mediano plazo.
- **Operativos:** Estos planes son de gran ayuda para los planes estratégicos, pues facilitan su aplicación en un tiempo relativamente corto. Por lo general, estos planes lo usan cada unidad de las empresas, en donde se clasifican actividades y se asignan recursos para cada una de ellas y se determinan estándares de actuación para cada escenario.

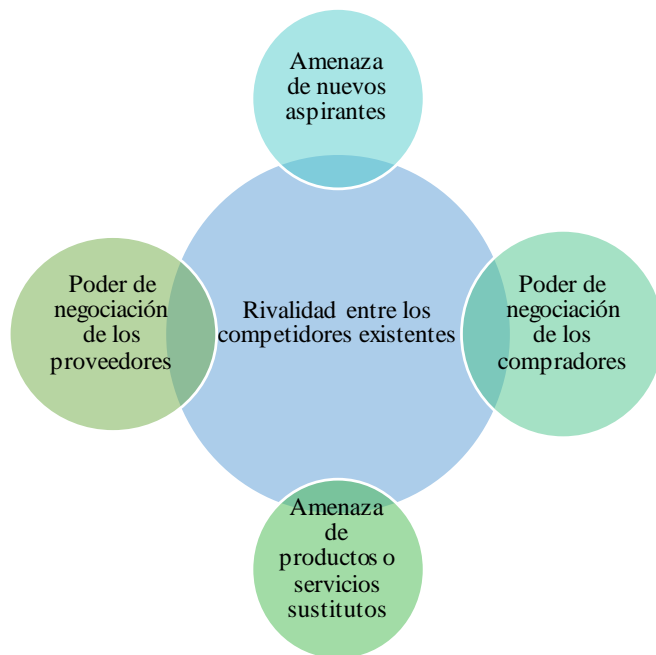
Como se puede apreciar, los tipos de planes estratégicos son: estratégicos, tácticos y operativos, en donde la mayor parte de autores mencionados, los definen de manera similar, aunque cada tipo tenga una función diferente, tanto en áreas como en tiempos definidos. Sin embargo, todos ellos son importantes y necesarios para una correcta aplicación de un plan estratégico en una organización y para que funcione de la mejor manera, con el cumplimiento de todos los objetivos determinados.

1.7. Modelos de planeación estratégica

Uno de los modelos para emplear un plan estratégico, lo propone Porter (2009), con sus cinco fuerzas, como se muestra a continuación:

Figura 7

Las cinco fuerzas de Porter



Nota. EL gráfico representa las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector. Tomado de *Ser Competitivo* (p.32), por M. E. Porter, 2009, Deusto.

1. Amenaza de nuevos aspirantes

Los nuevos aspirantes al ingresar en una industria generan nuevas capacidades y ansias de obtener una cuota del mercado, lo cual crea una presión en precios, costes y el índice de inversión fundamental para competir. Por tal razón, esta amenaza de nuevos entrantes marca un límite en cuanto al potencial de beneficios de la industria, cuya situación, provoca que los empresarios deban reducir los precios de sus productos o aumentar la inversión que detenga a estos nuevos aspirantes reales. La intensificación de esta amenaza dependerá mucho del nivel de las barreras de acceso y de la reacción que tengan los miembros establecidos con respecto a estos nuevos entrantes (Porter, 2009).

2. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores poderosos obtienen mayor valor para sí mismos, cuando cobran un precio elevado, siendo capaces de limitar sus servicios y calidad o al transferir sus costes a los miembros de la industria. Estos proveedores con mayor influencia, obtienen mayor rentabilidad en una industria que no sea capaz de transmitir el aumento del coste al precio

final de un producto a ofrecer (Porter, 2009). De acuerdo al mismo autor, existe una gran variedad de proveedores, los cuales se denominan como influyentes cuando:

- Se centran más en la industria que vende.
- Los proveedores se enfocan en distintas industrias para obtener una máxima rentabilidad de cada una de ellas.
- Los miembros de las industrias están sometidos a fluctuaciones en los costes y a un cambio de proveedores constantemente, lo cual limita sus capacidades en la industria.
- Los proveedores brindan productos que se diferencien entre sí.
- Los productos que ofrece tal proveedor, no se podrá reemplazar o sustituir por otro.
- Los proveedores pueden resultar ser una amenaza cuando tengan deseos de integrarse a la industria, para aumentar su rentabilidad.

3. Poder de negociación de los compradores

Los compradores se convierten en influyentes, cuando tratan de forzar a la baja de los precios, exigiendo la mejor calidad o mayores servicios a los proveedores, quienes sufrirán un aumento de los costes de sus productos. El poder de negociación de los compradores se presenta cuando los miembros de una industria son sensibles a los precios que ofrecen, causando presión sobre el mismo para obtener mayores descuentos sobre el precio (Porter, 2009). Según el mismo autor mencionado, los clientes tienen poder de negociación, cuando:

- Los compradores son insuficientes o cuando un vendedor tiene que atender a varios clientes con altos volúmenes de compra.
- Los productos que ofrece el proveedor no se diferencian de la industria.
- Los compradores deciden cambiarse de vendedor, los costes resultan ser bajos.
- Los clientes representan una amenaza cuando quieren producir el mismo producto que le ofrece el proveedor para obtener mayor rentabilidad en la industria.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Un producto se considera sustituto cuando puede cumplir con una función similar al que ofrece el producto original. Estos sustitutos siempre están vigentes y cuando son elevados,

pueden presentar una verdadera amenaza a la rentabilidad del sector industrial, limitando las capacidades potenciales de rendimiento al poner un límite a los precios. Por lo tanto, es necesario usar herramientas de marketing para reducir las probabilidades de amenaza de los productos sustitutos y con ello la posibilidad de decrecimiento (Porter, 2009). Los productos sustitutos resultan ser una amenaza cuando:

- Sus precios son más atractivos que el producto original que se ofrece en la industria.
- Los costes de cambiarse un comprador a un producto sustituto resultan ser relativamente bajos.

5. Rivalidad entre los competidores existentes

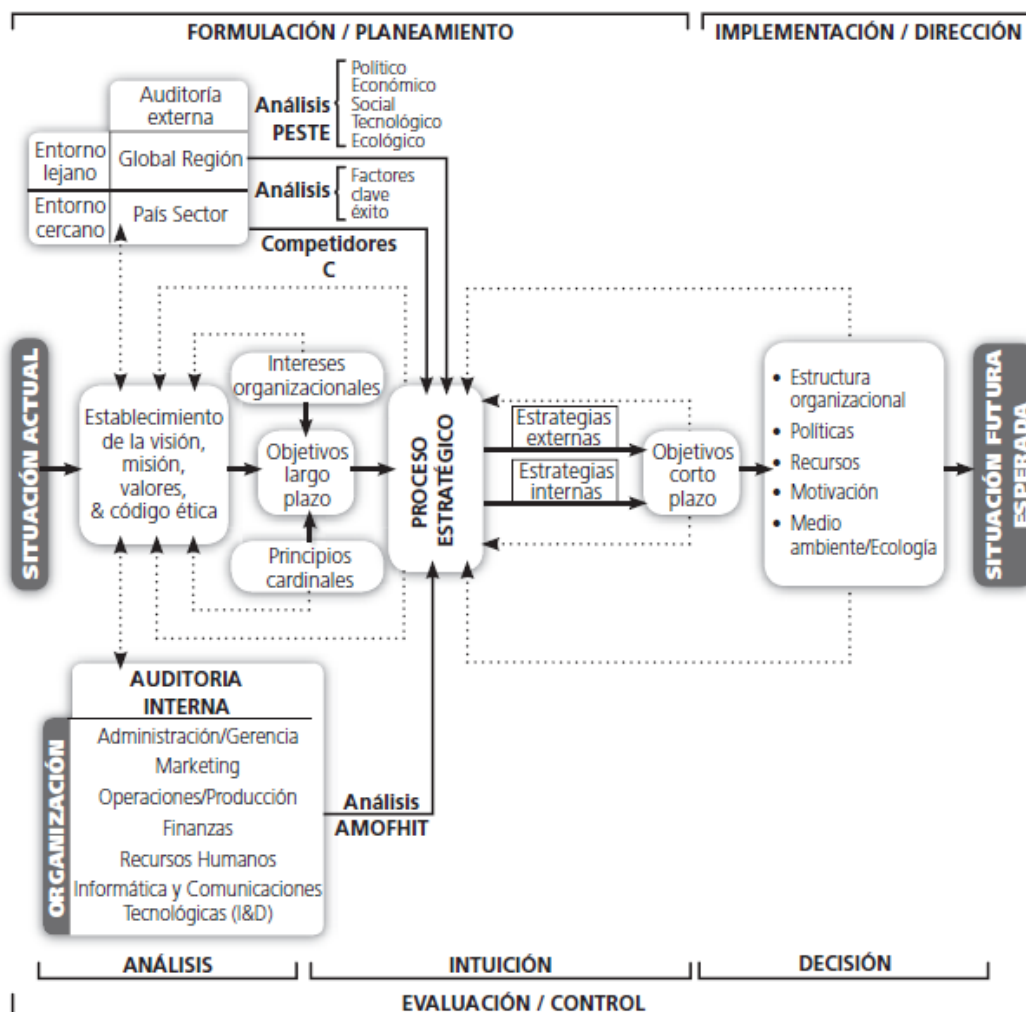
La rivalidad entre competidores existentes, se presenta de distintas maneras, por ejemplo: los descuentos, nuevos diseños de productos, calidad mejorada, publicidad, entre otros. Cuando existe una rivalidad entre competidoras muy elevada, esto afecta de manera significativa al rendimiento de la industria. Para que no desaparezcan los beneficios de la industria, dependerá de la fuerza de competitividad que tengan las empresas (Porter, 2009). El grado de intensidad de la rivalidad es mayor cuando:

- Los competidores se parecen, tanto en influencia como en tamaño. Es necesario contar con un líder de industria para que las prácticas aspiradas sean aplicables.
- La industria crece a ritmo desacelerado, provocando una lucha constante por la cuota que ofrece el mercado.
- Son elevadas las barreras de salida, esto sucede cuando se cuenta con bienes que resultan ser altamente especializados. Las barreras de salida hacen que las empresas se mantengan en el mercado, aunque estas no generen ningún beneficio óptimo.
- Los competidores están sumergidos en el negocio y cuentan con dotes de liderazgo, con objetivos que abarcan más de criterios económicos en la industria.
- Las organizaciones son incapaces de detectar las señales de amenaza de la competencia, ya que no las conocen a profundidad.

Por otro lado, se encuentra D'Alessio (2008), quién propone el siguiente modelo para elaborar un plan estratégico:

Figura 8

Modelo secuencial del proceso estratégico de D'Alessio (2008).



Nota. El gráfico muestra el modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 20), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

El modelo estratégico mencionado anteriormente es de carácter secuencial, excepto los procesos de evaluación y control, los cuales cumplen un papel fundamental de retroalimentación durante todo el proceso de la planeación estratégica. Como primer punto, en este modelo, se inicia con la visión, misión, valores y el código de ética de la organización. Finalmente, se concluye con la valoración de estrategias, se evalúan y controlan todos los resultados. Los logros cumplidos en cada proceso de planificación, sirven de gran apoyo para

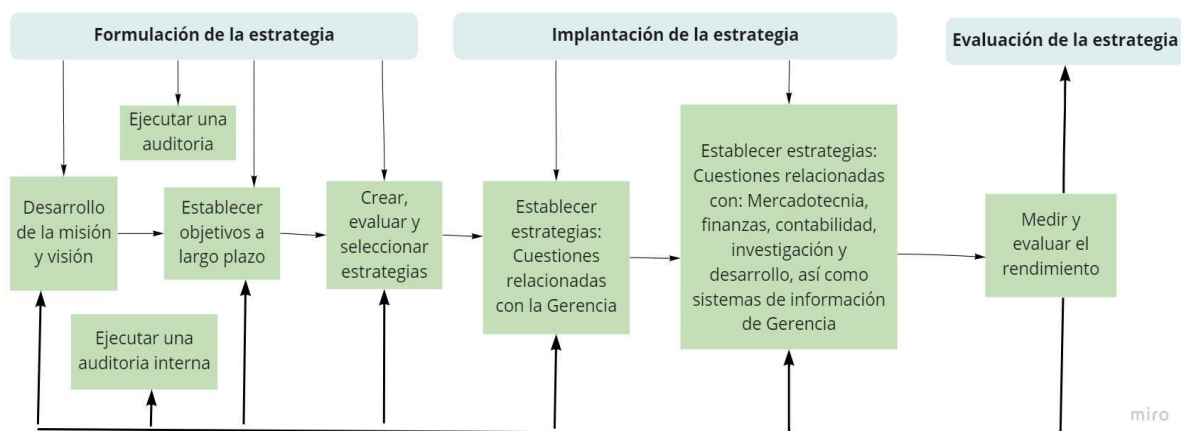
poner en práctica los siguientes pasos que conforman este modelo, tal como se demuestra en la figura 8 (D'Alessio, 2008).

Para poder desarrollar la etapa de formulación, es necesario llevar a cabo un análisis profundo del entorno o sector y además, un análisis interno de la entidad, seguido de esto, se procederá a desarrollar las estrategias a cargo del estratega y además, estas dependen del compromiso del líder y su equipo de trabajo, quienes deberán conocer de todas las herramientas funcionales de cada departamento de la empresa, para determinar estrategias adecuadas y razonables para cada una de ellas (D'Alessio, 2008).

Así mismo, David (2008), aporta a la planeación estratégica con el siguiente modelo:

Figura 9

Modelo de planeación estratégica según David (2008).



Nota. EL gráfico representa el modelo completo de la administración estratégica. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p.15), por F. David, 2008, Pearson Educación.

1. Análisis estratégico: Interno y externo

En el análisis interno, se pretende descubrir y evaluar las debilidades y fortalezas de la organización en cada área funcional de la misma, incluidos los sistemas de información gerencial. De la misma manera, se evalúan las relaciones existentes entre dichas áreas funcionales de la empresa y las estrategias implicadas en cada área. En esta etapa, se tiene presente la visión, la cual debe estar sujeta a los recursos de la administración estratégica y

de la evaluación de la cadena de valor (VCA). Aquí se trata de identificar las fortalezas que representen una competencia distintiva para la creación de ventajas competitivas (David, 2008).

Por otro lado, el análisis externo o análisis industrial, en este aspecto se trata de identificar y determinar aquellas situaciones de las cuales la empresa no tiene el control, por ejemplo: emigraciones, población que envejece, aumento de la competencia extranjera, etc., Con un estudio profundo del medio externo de una empresa, se puede observar con claridad las oportunidades y amenazas a la que está expuesta. Es importante conocer estos factores para que el gerente pueda formular estrategias que ayuden a aprovechar esas oportunidades y reducir el impacto de las amenazas (David, 2008).

2. Planteamiento de misión, visión y objetivos

La visión, debe responder a la pregunta: ¿Qué queremos llegar a ser?, en un futuro como empresa, en la cual tendrán que poner todo su esfuerzo tanto directivos como miembros de toda la empresa, para cumplir con aquella visión, la cual debe servir de base para el desarrollo de una misión. El desarrollo de la misión resulta ser una prioridad para llevar a cabo los planes, funciones o estructura administrativas y estrategias de un negocio. La misión debe responder a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio? O su razón de existir. Por lo tanto, las utilidades y la visión son importantes para motivar al personal de la empresa de una manera más efectiva (David, 2008).

Los objetivos, en cambio, son los resultados que la organización desea alcanzar al encaminarse en su misión. Los objetivos son fundamentales para definir el camino, revelando prioridades y permiten tener una coordinación en las actividades de planeación, organización, dirección y control, para que resulten ser eficientes. Estos objetivos los determina toda la organización para cada área (David, 2008).

3. Elaboración, evaluación y selección de las estrategias

Las estrategias son las acciones que se toman en cuenta para alcanzar los objetivos a largo plazo. Para ello, al momento de plantear aquellos objetivos, estos deben ser realistas, comprensibles, cuantitativos y asequibles. Además, deben estar sujetos a un cronograma, enfocados en el crecimiento de las ventas, participación en el mercado, diversificación,

rentabilidad, etc. Para elaborar una estrategia se debe reconocer el tipo de estrategia que se quiere aplicar de acuerdo al tipo de empresa y la dirección que se quiere lograr con ella. Así mismo, para seleccionarla se debe tomar decisiones subjetivas, en base a información objetiva, incluyendo aspectos políticos, culturales, éticos y responsabilidad social. Haciendo uso de algunas herramientas para elaborar, evaluar y seleccionar las mejores estrategias para la empresa (David, 2008).

4. Implementación de las estrategias funcionales

El proceso de administración estratégica prosigue con la implementación de las estrategias, luego de ser seleccionadas. Trata de descifrar el pensamiento estratégico en la acción estratégica, en donde tanto los directivos, gerentes y miembros de la empresa, logren entender con mayor claridad el modelo del negocio y se sientan parte de ella, participando en la formulación de estrategias ayudando al crecimiento y éxito de la misma en un futuro. La implementación de las estrategias implica administrar fuerzas en el proceso de acción, se enfoca en la eficacia-eficiencia, en el proceso operativo, requiere de habilidades de liderazgo y motivación, además, de la coordinación con todos los individuos que forman parte de la compañía (David, 2008).

5. Medición, evaluación y control

Según David (2008), aunque las mejores estrategias hayan sido seleccionadas e implementadas, estas suelen convertirse en obsoletas al pasar el tiempo, debido a que el ambiente interno y externo cambia constantemente. Por tal razón, es realmente necesario que estas estrategias sean evaluadas y controladas cada cierto tiempo, para tener la certeza de que estén funcionando correctamente y cumpliendo con su función, o si en tal caso, requieren de un cambio de manera oportuna. Para realizar un correcto análisis de las estrategias, se debe tomar en cuenta estas tres actividades:

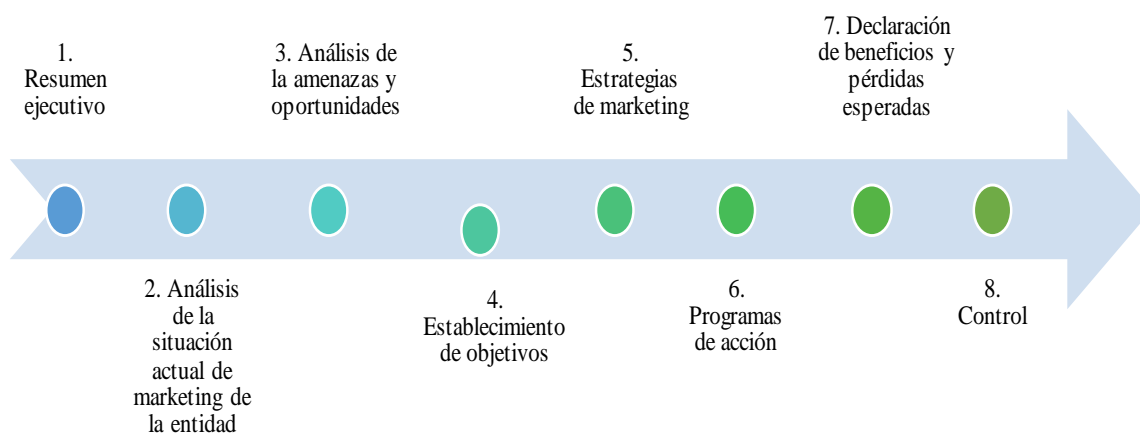
1. Analizar bases subyacentes de la estrategia empresarial.
2. Comparación de los resultados reales con los resultados esperados.
3. Desarrollar acciones correctivas para confirmar que el desempeño esté de acuerdo a los planes señalados.

David (2008), plantea que su modelo de plan estratégico no garantiza el éxito, no obstante, este determina los lineamientos fundamentales que ayudan a formular, implantar y analizar todo el proceso de planeación estratégica de manera organizada, recalcando que una empresa alcanzará el éxito, si existe un nivel de compromiso de todos los miembros que participan diariamente en las actividades de la empresa (Santamaría, 2017).

Por otro lado, Kotler (2000), afirma que las empresas modernas son realmente exitosas debido a que están sujetas a una orientación de planeación estratégica y mercadotecnia, necesario para el desarrollo de planes de negocio. El objetivo de un plan de mercadotecnia es entregar valor al mercado a cambio del producto y/o servicio que se ofrece, en dónde la empresa sabe qué fabricar y lo que el mercado comprará, de manera que se genere utilidades suficientes. Por lo tanto, el autor da a conocer el siguiente modelo de plan estratégico de mercadotecnia:

Figura 10

Modelo de planeación estratégica de mercadotecnia según Kotler (2000).



Nota. EL gráfico representa el modelo de planeación estratégica de mercadotecnia. Tomado de *Administración del proceso y planeación de la mercadotecnia* (pp.16-17), por P. Kotler, 2000, Pearson Educación.

1. Resumen Ejecutivo:

En este punto, se hará un análisis general de la propuesta de plan, por parte del área administrativa. En este resumen ejecutivo, se deben presentar las metas y recomendaciones más necesarias e importantes (Kotler, 2000).

2. Situación actual de la mercadotecnia:

De acuerdo a Kotler (2000), aquí se encuentra la información más importante sobre la situación del:

- **Mercado:** Datos sobre el mercado objetivo, como: tamaño, necesidades del cliente, crecimiento, percepción y conductas de compra.
- **Competencia:** Se determinan los competidores principales, en términos del: tamaño, metas calidad, estrategias, etc.
- **Producto:** Da a conocer características del producto, como: precios, ventas, márgenes de contribución y las utilidades netas, además, toma en cuenta datos históricos.
- **Distribución:** Muestra información acerca del tamaño y la importancia de cada uno de los canales de distribución.
- **Macro ambiente:** Proporciona información sobre el futuro de la línea de productos a ofrecer, por ejemplo: tendencias demográficas, tecnológicas, económicas, políticas y socioculturales.

3. Análisis de oportunidades y alternativas:

Así mismo, Kotler (2000), en este apartado se determinan las:

- **Oportunidades y Riesgos:** a los que están expuestos la empresa en relación a su entorno.
- **Fuerzas y vulnerabilidad:** con respecto al producto.
- **Alternativas:** Se pone en práctica los análisis O/R y F/V para establecer las alternativas respectivas.

4. Objetivos:

Kotler (2000), define a los objetivos en dos ámbitos:

- **O. Financieros:** Pretende obtener un excelente desempeño financiero del negocio.
- **O. Mercadotecnia:** Transforma los objetivos financieros en mercadotecnia.

5. Estrategia de mercadotecnia:

Se debe realizar un plan de juego que abarque: el mercado meta, posicionamiento, líneas de productos, precios, publicidad, I y D, canales de distribución, entre otros (Kotler, 2000).

6. Programas de acción:

Cada uno de los elementos que compone la estrategia de mercadotecnia, se desarrollará en tiempo presente y deberá dar respuesta a tales preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo?, ¿Quién? y ¿Cuánto costará? (Kotler, 2000).

7. Proyecto de estado de pérdidas y utilidades:

Llevar a cabo un plan de acción, permitirá al gerente de un producto, elaborar un presupuesto que le sirva de guía, el cual luego de ser aprobado, será de gran utilidad para poner a prueba planes y programar fechas específicas para la compra de materiales, producción, contratación de personal y las actividades de mercadotecnia (Kotler, 2000).

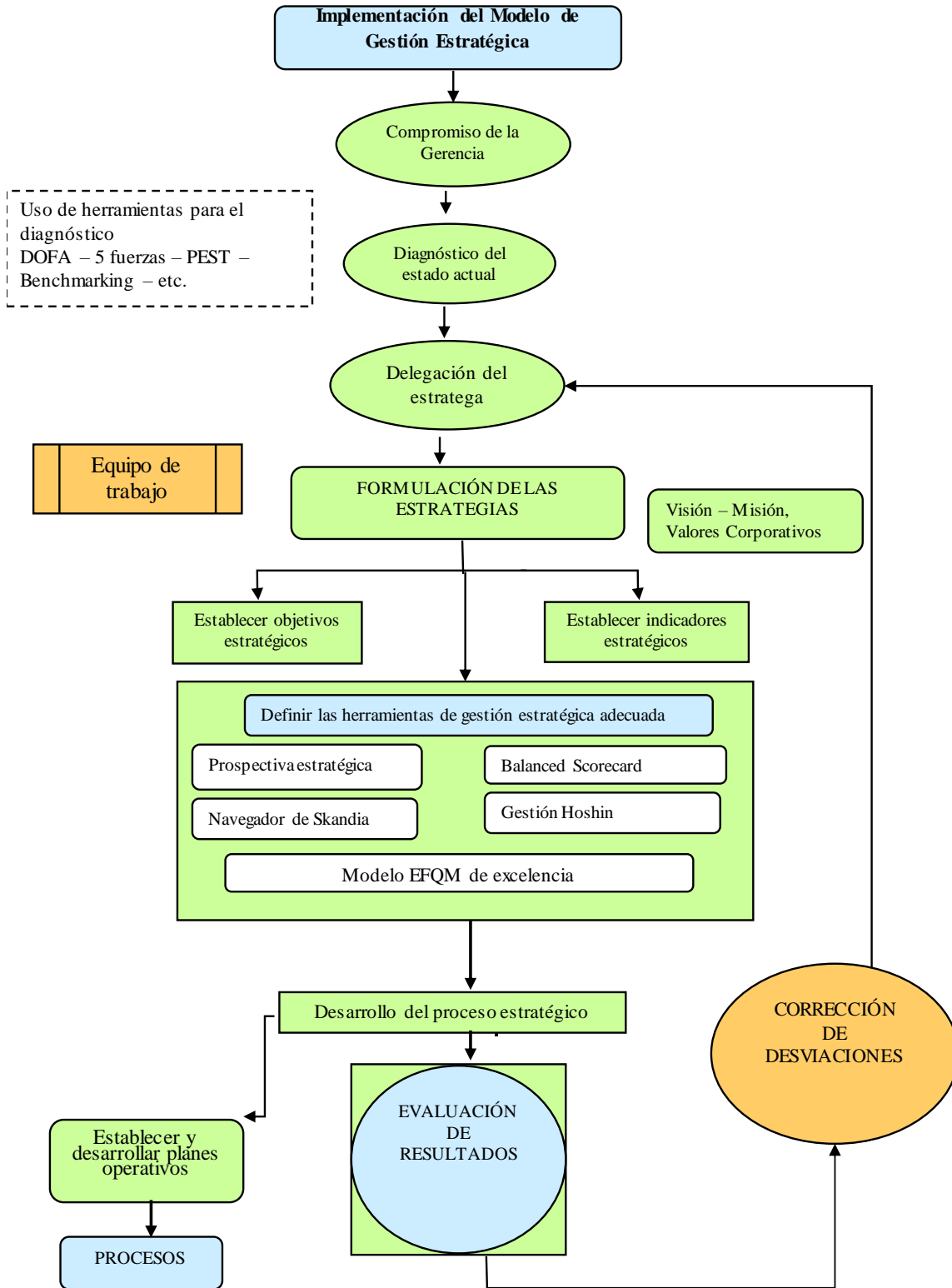
8. Controles:

Corresponde a los debidos controles de los avances, así como el desarrollo de planes de contingencia para atender cualquier situación adversa que se presente (Kotler, 2000).

Por último, se encuentra el modelo propuesto por Nova y Duque (2015), quienes desarrollan un modelo de planeación estratégico basado en las Pymes de Colombia, pero es adaptable a todo tipo de empresa, a continuación, se muestra dicho plan:

Figura 11

Modelo de gestión estratégica según Nova y Duque (2015).



Nota. EL gráfico representa el modelo para la aplicación de herramientas de gestión estratégica en las Pymes. Tomado de *Desarrollo metodológico para la operacionalización*

eficaz de la estrategia en pymes colombianas, una perspectiva teórica (p.194), por L. Nova y E. Duque, 2015, Revista Criterio Libre.

Finalmente, los autores sugieren que, al aplicar cualquier modelo de gestión estratégica, es necesario contar con la disposición, compromiso y aprobación de la alta gerencia, no sólo del personal encargado de su desarrollo, además, este debe apoyar la formulación, implementación y control, la cual tiene que estar fundamentada en criterios fuertes para tomar decisiones, en las cuales no se comprometa el futuro y bienestar de la organización. De ahí, la necesidad de conocer a profundidad la empresa y el mercado al que pertenece, así también se necesitan los recursos suficientes para implementar y ejecutar el plan propuesto. Para ello, se necesita el apoyo total de la dirección general para no retrasar las actividades y con ello, no evitar la ejecución de dicho plan estratégico (Nova y Duque, 2015).

Según el criterio de Roper y Hodari (2015), quienes exclaman que existen gerentes que formulan y desarrollan sus propios postulados de planeación estratégica, los cuales están basados en su experiencia adquirida a lo largo de los años. Sin embargo, al ser un proceso dinámico y continuo, es fundamental tener en cuenta que, a pesar de ser un plan definido a largo plazo, necesitará de algunos cambios, debido a que el entorno también se modifica y se debe adaptar a las circunstancias del momento. Por tal motivo, es necesario que todos los niveles jerárquicos se reúnan semestralmente como plazo mínimo, con el propósito de analizar y actualizar los elementos del plan estratégico, como: misión, visión, objetivos, políticas, estrategias, oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas de la empresa, de manera que se pueda promover la creatividad, comunicación y la retroalimentación con todos los participantes de la organización.

Después de haber hecho una revisión bibliográfica a detalle sobre los modelos de planeación estratégica, propuesta por diferentes autores, se llega al acuerdo de aplicar la propuesta de D'Alessio (2008), para aplicar el proceso de plan estratégico en el presente proyecto, esto debido a que su metodología está acorde al proceso y a los resultados que se pretende obtener en esta propuesta de planeación estratégica para la fábrica "Joyería Mosquera".

CAPÍTULO 2

2. DIRECCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Antecedentes de la fábrica “Joyería Mosquera”

Joyería Mosquera fue creada hace muchos años atrás por el Sr. Wilson Mosquera, el gerente y dueño de la fábrica proviene de una familia de artesanos, por lo que desde los 9 años de edad se vio muy interesado en el mundo de la joyería, empezando a trabajar en los talleres familiares hasta los 12 años de edad, en este tiempo Wilson se vio obligado a dejar la joyería debido a estudios de colegio y de universidad. Una vez terminado el colegio y sin concluir la universidad a los 19 años regresó a trabajar en un taller como operario en donde ganó mucha experiencia, tiempo después, con la ayuda de su madre, hermana y cuñado pudo comprar varias herramientas con las cuales empezó a trabajar de forma individual en joya de 18k.

Después de 3 años comenzó con la producción de joyas en plata con adornos en oro (sobrepuesto), además, empezó a innovar nuevas tendencias que no eran conocidas en el medio, teniendo una buena aceptación por parte de los consumidores. Gracias a la gran demanda que se presentaba en ese tiempo el dueño decidió expandir su taller y contratar de 20 a 25 operarios, trabajó en la fabricación de modelos exclusivos los cuales eran entregados a nivel nacional, tiempo después a los 28 años de edad innovó una vez más produciendo modelos en oro de 3 colores con piedras preciosas y circones e igualmente teniendo un alto impacto en los consumidores.

Actualmente, la fábrica Joyería Mosquera lleva más de 16 años en el mercado, sin embargo, debido a la pandemia del COVID-19 se tuvo que reducir el personal, ya que las ventas bajaron considerablemente, el costo del oro subió encareciendo el producto, además de la compleja situación económica del país y de las familias ecuatorianas. Viéndose afectada de manera directa el área administrativa y de producción, situación que ha impedido una adecuada recuperación y reactivación de la fábrica, los esfuerzos desplegados han resultado ser insuficientes, por lo que se cree pertinente realizar una planeación estratégica que ayude a levantar un diagnóstico de la situación interna y externa de la joyería, definir los objetivos y estrategias que aporten a su fortalecimiento y reactivación productiva.

2.2. Valores y principios de la fábrica

2.2.1. Valores

Los valores son los principios básicos que deben tomarse en cuenta en una empresa, siendo capaces de aportar al excelente desempeño de la organización. Los valores se determinan de acuerdo al criterio que comparte el personal de la empresa, en relación a sus cualidades y peculiaridades (Rodríguez, 2010).

De tal forma, Mendoza y López (2015), aclara que los valores son parte del pensamiento estratégico, los cuales son denominados como los pilares de la empresa, además, tienen una estrecha relación con la moral y la ética, aportan beneficios a los individuos y, por ende, a las entidades. En definitiva, los valores determinan la personalidad de la empresa y forman parte de los parámetros de vida de la corporación, además, de ser un fundamento sustancial de la cultura de la organización, reglas y creencias en la empresa.

De acuerdo a, González et al. (2019), recalca que los valores tienen un vínculo con la postura o cualidades anheladas por parte de la organización en relación a sus trabajadores. Los valores son el medio para el alcance de los objetivos, siendo diferentes para cualquier empresa, además, pueden ser modificados en cualquier momento a medida que pasa el tiempo, ya que la dirección del negocio también puede sufrir cambios en un futuro y con ello, sus valores.

Para concluir, Moreno (2017), sostiene que la búsqueda de valores corporativos, se originan luego de haber evaluado los valores personales o individuales de cada miembro de la organización, para luego tomarlos en cuenta para la creación de valores empresariales, de manera que representen al personal que labora en la empresa y regulen su comportamiento en el futuro. De ahí, la importancia de involucrar a los empleados para que compartan sus sentimientos y deseos en relación al crecimiento de la empresa y un funcionamiento en conjunto, formando un solo sistema social.

2.2.2. Principios

De acuerdo a, Serna (2008), un proceso de planificación estratégica se crea, en primer lugar, reconociendo y definiendo los principios de una entidad, Los principios están compuestos por normas, creencias y valores, que norman la vida organizacional, además,

determinan características fundamentales de la empresa y se comparten en común, figurando como un sostén de la cultura organizacional. De igual manera, los principios de la organización, son el pilar de la misión y visión de la misma, por ello, estas deben redactarse en base a los principios de la empresa, como reglas que miden el comportamiento de todos los colaboradores y que, además, abarcan la dirección estratégica de la compañía.

De la misma forma, Pérez (2016), afirma que las personas son seres sociales, las cuales se rodean de otros para mantener su identidad, sin embargo, esta convivencia debe estar regulada por parámetros que se establecen en una organización, por ejemplo, los principios organizacionales, que se describen como el conjunto de normas, convicciones y virtudes, las cuales lideran y gobiernan a la empresa, por tal motivo, los principios deben ser comunicados a todos los miembros, convirtiéndose en el cimiento de la conducta empresarial.

Para fomentar un buen ambiente laboral y social, es necesario que todas las personas sigan las reglas que impone la empresa, poner en práctica la tolerancia y aprender a lidiar con aquello que resulta ser molesto pero no es posible cambiarlo en el ámbito laboral, para ello los principios siempre deben estar enfocados a la ética y armonía organizacional, en donde los empleados sean capaces de mantener una conducta excepcional, sin tener la necesidad de originar conflictos innecesarios, sin embargo, para ello, también es fundamental que los trabajadores se sientan motivados para realizar sus labores y que, además, se sientan parte importante de la empresa, factores a tomar en cuenta al momento de definir los principios de la entidad (Molina et al., 2016).

A manera de conclusión, según lo expuesto por, Haro et al. (2017), manifiesta que los principios de una empresa, comprenden los valores en general, con los que debe manejarse la empresa, sus trabajadores y ser base para relacionarse con los stakeholders. He aquí la gran necesidad de implementar conductas éticas con sus potenciales clientes, proveedores, sociedad y el medioambiente, lo importante es implementar principios de responsabilidad, en especial, con los grupos de interés. Por otro lado, la conducta interna, es lo que se espera que actúen los miembros de la compañía, entre ellos y con la misma empresa.

2.2.3. Principios y valores de “Joyería Mosquera”

Luego de haber llevado a cabo el taller participativo el jueves, 21 de abril de 2022, conjuntamente con el personal de la fábrica “Joyería Mosquera” y la supervisión del gerente, se definieron los siguientes valores y principios:

- Responsabilidad

“Estamos dispuestos a asumir las responsabilidades de nuestro accionar dentro y fuera de la fábrica, resolviendo los problemas de manera oportuna y contribuyendo al logro de los objetivos planteados”.

- Trabajo en equipo

“Nuestro principal atributo es el trabajo en equipo, donde cada opinión, habilidad y destreza del personal es valiosa, para superar las barreras que se presenten y encaminar el trabajo conjunto al logro del objetivo común”.

- Respeto

“El mayor valor que practicamos dentro de la fábrica es el respeto mutuo, entre el personal, propietarios, clientes y proveedores, con la finalidad de crear un excelente ambiente laboral”.

- Calidad

“Somos conscientes de las necesidades y exigencias de nuestros clientes y, por lo tanto, nos esforzamos para satisfacerlos totalmente, brindando una excelente calidad en todos nuestros productos”.

- Responsabilidad ambiental

“Estamos comprometidos de manera consciente y responsable, desde un punto de vista ético y moral en contribuir de manera positiva al entorno, por lo tanto, la elaboración de nuestros productos se orienta a promover y perseverar el cuidado del medio ambiente con el buen uso de recursos, con fin de crear ventajas competitivas a futuro”.

2.3. Misión o razón de ser

La misión, según Álamo y García (2007), es un objetivo superior que determina el propósito principal de la organización, justificando la razón de su existencia en el mercado. Para lo cual, la declaración de la misión conlleva definir aspectos como: síntesis histórica de la empresa, campo de servicio, compromiso con la sociedad y sus valores que la representan. Por otro lado, Rodríguez (2010), manifiesta que la misión hace referencia a la razón de ser de una entidad, la cual debe distinguirla del resto, haciendo énfasis al campo que pertenece y cuál es su actividad que desempeña.

Según, D'Alessio (2008), menciona que la misión debe responder a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?, necesario para que la empresa tenga éxito, esta debe dar a conocer los mercados a los que se enfoca y los productos que pretende ofrecer a sus potenciales clientes, tomando en cuenta los recursos que necesitará, sus capacidades, competencias y aptitudes. Además, la misión permite tomar decisiones diferenciando lo que se debe o no hacer, ayudando a la gestión empresarial, así mismo, la misión estimula a la empresa a alcanzar un futuro próspero y deseado. Según el autor mencionado, la misión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los clientes de la organización?
- ¿Cuáles son los principales productos que la entidad produce?
- ¿Cuáles son los mercados competitivos de la empresa?
- ¿La organización está actualizada tecnológicamente?
- ¿Cuál es la situación actual de la empresa (crecimiento, supervivencia o rentabilidad)?
- ¿Cuáles son los valores, aspiraciones y prioridades éticas de la entidad?
- ¿Cuál es la ventaja competitiva de la organización?
- ¿La empresa se preocupa por problemas sociales y ambientales?
- ¿El personal es considerado lo más valioso para la empresa?

De la misma manera, la misión, de acuerdo a David (2008), es la función que tiene una organización, diferenciándose de otras que tengan similitud. La misión sirve de guía para

definir los objetivos y desarrollar estrategias más adecuadas. Como tal, la misión pretende dar a conocer lo que la empresa desea ser y a quién desea servir. Lo cual es fundamental para designar funciones, planes o preferencias. Así como, establecer la estructura administrativa que maneja la organización, para poder determinar la dirección y los objetivos que perseguirá la entidad.

Por ello, Mendoza y López (2015), aclara que la declaración de la misión permite conocer a la empresa y a su entorno de manera más concreta, definiendo su función más precisa y clara. Además, la misión se encarga de enlazar el pasado y presente de la organización, con el fin de determinar el tipo de administración que se ajusta a la misma, de manera que se pueda establecer un clima organizacional armónico y estable, así como el comportamiento eficiente, interno y externo, de la empresa.

Posteriormente, se procedió a realizar un taller participativo el jueves, 21 de abril de 2022, con el personal de la fábrica y su respectivo gerente, para ello, primero se hizo una presentación mediante diapositivas, toda la información necesaria para la creación de la misión, presentando ejemplos para una mayor comprensión. El personal, en supervisión con el gerente, respondieron en un ejercicio de lluvia de ideas, las preguntas que componen la misión de una organización, luego de ello, se dio lectura a la propuesta final de redacción, quedando aprobada por unanimidad de los presentes, de la siguiente manera:

2.3.1. Misión de la fábrica “Joyería Mosquera”

“Somos una fábrica que produce y comercializa finas joyas en un 70% aretes y anillos, 25% en variedad y 5% en diseños exclusivos, nuestro público objetivo son hombres y mujeres de 25 a 60 años de edad. Atendemos a nivel nacional y contamos con maquinaria avanzada garantizando la calidad de nuestros productos, además, nos centramos en la responsabilidad social ambiental. La fábrica se encuentra en etapa de crecimiento, en donde los colaboradores son considerados como un activo valioso de la fábrica”.

2.4. Visión o dirección futura

La visión se conoce como una meta que todas las empresas pretenden lograr en un tiempo determinado. Esto abarca el compromiso y dedicación de las organizaciones para hacer realidad esa aspiración que es primordial para determinar el propósito de vida de una empresa (Moreno, 2017).

Según lo propuesto por, Lozano y Torres (2017), quiénes aclaran que la visión está representada por la pregunta: ¿A qué aspiramos?, es decir, se determinan los propósitos que la organización desea obtener en el futuro. Estas metas deben ser medibles, alcanzables y sobre todo razonables, ya que, la visión tiene que inspirar y motivar a los miembros de la organización para llegar a la cima del éxito, además, es necesario que las estrategias ejecutadas, aporten al cumplimiento de la visión empresarial.

Por otro lado, Fernández et al. (2019), concuerda que la visión es de carácter mental, la cual trata de incentivar a los participantes de la organización y a dar lo mejor de sí mismos para el bienestar de la empresa. Todos deberán estar enfocados en trabajar en equipo por un objetivo en común, de esta manera será más fácil alcanzar mejores resultados en la organización. De tal manera, el éxito de la misma, dependerá de su nivel competitivo y desempeño efectivo al momento de satisfacer las expectativas del consumidor. Por ende, para que la entidad sea competitiva, deberá seguir parámetros planteados en la misión y visión, caso contrario la empresa no estará preparada para competir en el mercado.

Finalmente, se podría señalar que la visión responde a lo que se quiere llegar a ser en un futuro, determinada en el largo plazo, luego de haber hecho un análisis de la situación presente y futura, tanto de la industria como de la propia empresa. Además, es necesario conocer el modelo de negocio, para luego establecer desafíos y difundirlos a toda la organización. En el momento que la empresa haya cumplido con todos sus objetivos definidos en el largo plazo, en ese instante habrá alcanzado su misión como tal. En estos casos, es fundamental volver a recrear una visión que se enfoque a mayores logros o ambiciones, cambiando así el futuro de la empresa y de sus empleados. Así mismo, estas prácticas requieren del empeño e interés de todos los empleados de la entidad para que desarrollen sus actividades de manera competente y consciente, asegurando su participación

y dedicación a lo largo del camino empresarial (D'Alessio, 2008). De acuerdo al mismo autor, señala que la visión debe responder a las siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el modelo de negocio de la organización?
- ¿Cuál es el modelo de negocio que quiere alcanzar la organización?
- ¿Dónde están los clientes, cuáles son sus mayores intereses y conductas en relación al producto que ofrece la organización?
- ¿Qué desea alcanzar en el plazo establecido?
- ¿Para qué se desea construir el escenario futuro aspirado?
- ¿Cuál es el plazo que se establece para ello?

Para el desarrollo de la visión de la fábrica “Joyería Mosquera”, así mismo, se elaboró un taller participativo el día jueves, 21 de abril de 2022, con todo el personal de la fábrica, conjuntamente con el gerente y dueño de la misma. En este taller se explicó mediante diapositivas la definición de una visión y todo lo que implica su creación, además, se presentó un listado de interrogantes que respondió el personal para crear la visión, finalmente se redactó y se hizo algunos ajustes con todos los implicados, a continuación, se presenta la visión aprobada por unanimidad.

2.4.1. Visión de la fábrica “Joyería Mosquera”

“Joyería Mosquera en un tiempo de 10 años busca ser una de las primeras Joyerías a nivel nacional y reconocida a nivel internacional, por el posicionamiento de su marca y diseños exclusivos y personalizados, cumpliendo con las expectativas y exigencias de nuestros clientes”.

2.5. Políticas de la fábrica

De acuerdo a lo que expone, Münch (2005), el término de política en griego significa el “arte de gobernar a una nación”, así como, los diccionarios señalan que una política es un trazo con el que se ejecuta un asunto y el trazo es un plan para llevar a cabo un fin. Por lo tanto, se considera que las políticas son componentes claves del proceso de planeación, es

decir, son pautas que orientan una acción, así también, son parámetros o lineamientos que se priorizan al momento de tomar una decisión al presentarse problemas continuos de la misma índole en la organización. En conclusión, las políticas son juicios de ejecución que permiten alcanzar los objetivos y facilitan la aplicación de estrategias. Además, las políticas determinan la conducta de los empleados de la empresa, sin embargo, también otorga libertad de acción.

Las políticas se originan de las normas, las cuales son guías flexibles que encaminan a la acción, estas deben tomarse en cuenta en todo momento. De las políticas se desprende la actitud que tendrá que adaptar todo el personal y el comportamiento que deberá evitar, para no causar problemas en la organización (García y Valencia, 2012).

Así mismo, Fernández (2004), expone que las políticas son valoraciones o principios de actuación que encaminan las actividades y planes de acción de las empresas, con el objetivo de obtener resultados positivos para todos los miembros de la organización, por ejemplo: personal, clientes, sociedad, entre otros. Las políticas se establecen como generales, específicas, por departamento, por función o por unidad de gestión; dependiendo del modelo de negocio que maneje cada entidad.

Por último, las políticas organizacionales, contribuyen a poseer una visión que regularice el accionar de las personas que conviven dentro de una organización, por ende, es importante que la empresa implemente política que sean fijas y claras, que controlan la movilización dentro de la empresa. Mediante esta práctica, se pueden establecer valores que creen un clima laboral estable y la convivencia de los miembros sea eficiente, aumentando su productividad y desempeño (Gracia et al., 2019).

Para el desarrollo de las políticas de la fábrica “Joyería Mosquera”, se contó con la ayuda del gerente y dueño de la fábrica, el día viernes 22 de abril de 2022, en donde se definieron los principales parámetros que deben ser cumplidos, tanto desde el personal de la joyería como al momento de la venta y atención a los clientes, ya que estos enfoques son esenciales en la fábrica. Las políticas que se establecieron, se detallan a continuación:

2.5.1. Políticas de la fábrica “Joyería Mosquera”

- Reglamento interno para todo el personal que labora en la fábrica, en relación al horario de ingreso y salida. Los trabajadores deberán ingresar a laborar al establecimiento a las 7:30 a.m. y el horario de salida del medio día será de 12:15 p.m. a 12:45 p.m. y la hora de salida al finalizar la jornada laboral será las 4:00 p.m.
- En cuanto, a las faltas de asistencia que se presenten por parte del personal de la fábrica. En caso de enfermedad, se deberá presentar al siguiente día el certificado médico y compensar el día o jornada laboral con otro día.
- Se recibirán pagos en efectivo por parte de los clientes al realizar compras en volúmenes bajos.
- Si son compras mayores, se recibirán cheques (sólo a clientes confiables y recurrentes) con un tiempo máximo de 60 días para su cobro.
- Los tiempos de entrega de los productos, dependiendo del diseño y la cantidad de los mismos, se entregarán al cliente en un plazo máximo de 15 días a 3 semanas.

2.6. Objetivos de la joyería (Corto y largo plazo)

Luego de haber creado la misión y visión de la empresa, así como su perspectiva de análisis; el gerente procederá a definir los objetivos “estratégicos” para cada área funcional de la entidad. Estos objetivos individuales formarán parte del gran objetivo estratégico, por lo tanto, es imprescindible que estos sean controlados, corregidos y seguidos al pie de la letra para su correcto cumplimiento. Además, los objetivos que se plantearan deberán ser realistas y específicos, de manera que se puedan alcanzar sin ningún problema, así también, se deben plantear para un tiempo determinado. Entre sus características: Los objetivos deben ser representativos, contribuir al alcance de la misión-visión y tienen que ser suficientes, para poder visualizar la prosperidad y progreso de la empresa en el periodo definido (Mancini, 2016).

Los objetivos, se definen como la naturaleza de la organización, son alcanzables, viables y conducen sus deseos en el mediano y largo plazo. Tiene una brecha con la visión, comprobando su alcance cuando hayan finalizado las operaciones ejecutadas a cabalidad. Lo

importante es materializar los objetivos, de igual manera estos deben ser comprensibles y realizables (González et al., 2019).

Por último, según Martínez y Milla (2012), los objetivos específicos (a corto plazo) y los objetivos a largo plazo, deberán satisfacer algunas pautas:

- **Mensurables:** Es necesario crear indicadores que evalúen el avance del logro de objetivos.
- **Específicos:** Pretende dar a conocer un mensaje entendible para realizar las acciones.
- **Apropiados:** Deben guardar relación con la misión y visión de la empresa.
- **Realistas:** Los objetivos se describen tomando en cuenta las capacidades y oportunidades de la entidad en el entorno que pertenece, para que puedan cumplirse.
- **Oportuno:** Se establece un tiempo específico para cumplir con el objetivo establecido.

Los objetivos serán capaces de dirigir a todo el personal al alcance de metas comunes dentro de la organización, también aportan a la motivación del trabajador y a esforzarse personalmente para aportar a la empresa y reducir conflictos y finalmente, los objetivos definen normas para establecer incentivos o reconocimientos a los trabajadores (Martínez y Milla, 2012).

En cuanto a los objetivos de largo plazo, David (2008), recalca que se plantean para periodos de tiempo de más de un año, siendo la base fundamental para la evaluación, y coordinación de la empresa, además, deben ser destinados a cada departamento que forme parte de la entidad. De igual manera, Thompson et al. (2012), complementa que los objetivos de largo plazo, de tres a cinco años, colocan a la entidad en una situación de análisis para mejorar el desempeño luego de un tiempo. De acuerdo a los resultados que se obtuvieron con los objetivos de corto plazo, se establecen mejoras o se plantea mejor el objetivo para alcanzar resultados óptimos a largo plazo, por ello, es importante plantearlos de manera consciente y razonable, tomando como referencia los objetivos a corto plazo.

Por el contrario, los objetivos a corto plazo se fijan a períodos trimestrales o anuales, estos se enfocan a mejoras de desempeño de forma rápida, de manera que puedan satisfacer

inmediatamente las expectativas de todos los accionistas de la empresa (Thompson et al., 2012).

Para determinar los objetivos de la fábrica “Joyería Mosquera”, se ejecutó un taller participativo con todo el personal de la fábrica, el día viernes 22 de julio de 2022, en el cual primero se llevó a cabo una explicación breve del concepto de objetivos, clasificándolos en general y específicos; además, se mostró cómo se redacta un objetivo y los componentes que conlleva, dando a conocer algunos ejemplos de otras organizaciones. Como segundo lugar, se procedió a crear los objetivos para “Joyería Mosquera”, en dónde cada trabajador participaba con ideas y al final se seleccionaron conjuntamente con el personal y el gerente de la fábrica, los más apropiados. Los objetivos que se crearon, se presentan a continuación:

2.6.1. Objetivos de la fábrica “Joyería Mosquera”

Objetivo general:

Crecer a nivel nacional e internacional y ser una fábrica de joyas de oro de marca reconocida por su variedad de diseños, calidad y elegancia.

Objetivos específicos:

- Adaptar los productos a los nuevos gustos de los clientes.
- Capacitar al personal para mejorar sus habilidades y aptitudes.
- Impactar con la marca en la mente del consumidor
- Aumentar el nivel de ventas en un 10% en un año.
- Adaptarse a la nueva tecnología.
- Competir con actuales y nuevos mercados de joyería.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

3.1. Análisis interno (EFI)

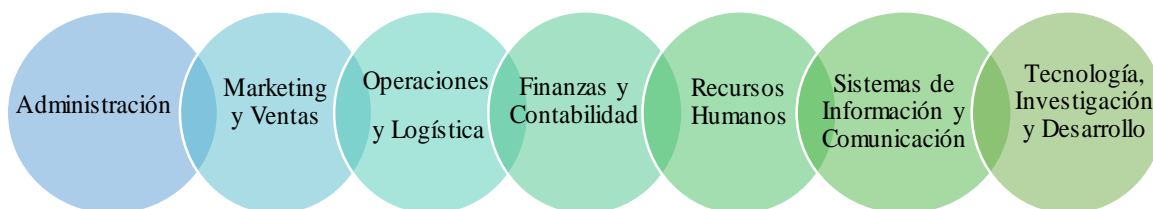
Según Peñafiel et al. (2020), el análisis interno se enfoca en evaluar los recursos, capacidad y aptitudes de una organización. Su objetivo principal es detectar las respectivas fortalezas y debilidades de la entidad.

Así mismo, el análisis interno se apunta a buscar estrategias para incrementar las fortalezas y contrarrestar las debilidades de la organización. Sin embargo, lo más importante es conocer las competencias que la distinguen, siendo sus mayores fortalezas. Con ello, se crean ventajas competitivas y se refuerzan las debilidades, convirtiéndolas en fortalezas. Por ende, es necesario la honestidad de todos los miembros, para definir lo bueno, malo y feo de la empresa. Además, es fundamental la participación voluntaria de los gerentes y empleados de todas las áreas funcionales de la organización, de manera que puedan aportar con ideas, información que sepan, para tomar decisiones efectivamente (D'Alessio, 2008).

Conforme al autor mencionado anteriormente, en todo negocio se debe realizar una evaluación interna, especialmente es las siguientes áreas funcionales:

Figura 12

Análisis interno en las principales áreas funcionales

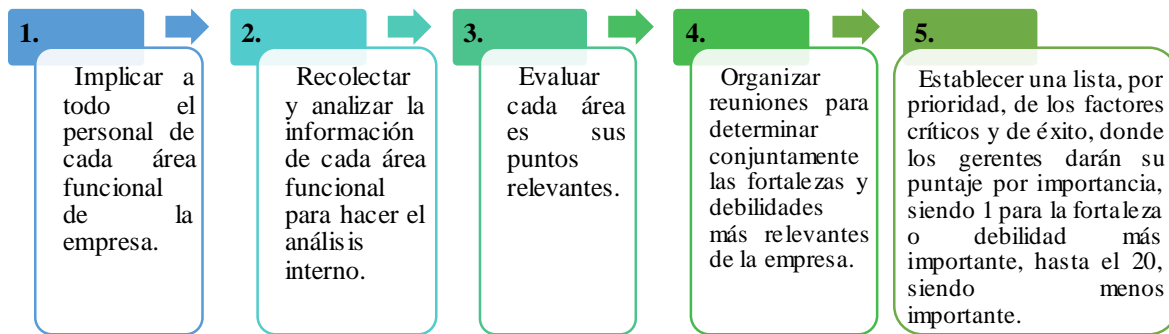


Nota. El gráfico da a conocer las principales áreas funcionales que requieren de un análisis interno. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.166), por F. A. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

Tal como lo indica, D'Alessio (2008), el proceso para llevar a cabo un análisis interno es el siguiente:

Figura 13

Proceso para realizar un análisis interno



Nota. El gráfico representa los procesos para desarrollar un análisis interno. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.168), por F. A. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

3.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz EFI, según D'Alessio (2008), permite:

- Resumir y analizar las fortalezas y debilidades más importantes de cada área funcional de la empresa.
- Establece un cimiento para determinar y analizar la relación que existe entre aquellas áreas.

El proceso para realizar la matriz EFI, de acuerdo a, D'Alessio (2008), es la siguiente:

- 1) Realizar una lista con los factores de éxito más relevantes, descubiertos en el proceso de análisis interno. Definir de 10 a 20 factores internos, que contengan las fortalezas y debilidades. Primero redactar las fortalezas y luego las debilidades de la empresa.
 - Los pesos que se asignan a cada factor están entre: 0.0 para indicar la opción “no importante” y 1.0 para indicar que es “muy importante”. Estos pesos que se asignan indican el grado de importancia de cada uno, fundamentales para que la empresa tenga éxito en la industria que pertenece. No importa si el factor clave

resulta ser una debilidad o fortaleza para el análisis interno, lo ideal es tomar en cuenta los factores que más influyen en el desempeño futuro de la organización, los cuales deben llevar pesos mayores.

- La suma de todos los puntos debe tener un total de 1.0
- 2) Se debe asignar un valor del 1 al 4 a cada uno de los factores, estos valores representan a la respuesta que tiene la estrategia empresarial actualmente, en relación al factor.

Tabla 1

Valores de los factores de análisis interno

Significado de los valores asignados a cada factor	
Valor	Significado
4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Menor
1	Debilidad Mayor

Nota. La tabla da a conocer los valores de cada factor de análisis interno. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p.184), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

Importante tomar en cuenta que únicamente las fortalezas obtienen calificaciones de 4 y 3, en cuanto a las debilidades, estas reciben calificaciones de 1 y 2. Estas calificaciones están enfocadas en la empresa, sin embargo, los pesos del proceso 1, están encaminados al éxito de la empresa en la industria (D'Alessio, 2008).

- 3) En este proceso, se multiplicará el peso asignado a cada factor por su valor, obteniendo un peso ponderado.
- 4) Luego, se procede a sumar cada peso ponderado correspondiente a cada factor.
- 5) Finalmente, se obtiene el puntaje ponderado total para la empresa.

La empresa puede obtener como puntaje más alto el 4.0; como el más bajo 1.0 y con un promedio del 2.5. Cuando se obtiene como puntaje ponderado total muy por debajo del 2.5

demuestra que la empresa es débil internamente, en cuanto a los puntajes por encima del 2.5 indican que la empresa tiene una posición fuerte internamente. Por otro lado, la gerencia puede manejar o controlar las fortalezas y debilidades, no obstante, se debe poner mayor atención en las debilidades, creando estrategias internas que superen esas falencias. Finalmente, las matrices EFI pueden desarrollarse para cada unidad de negocio que existe en una empresa, para luego integrarlas todas en una sola matriz corporativa (D'Alessio, 2008).

Figura 14

Ejemplo del formato de MEFI, según, (D'Alessio, 2008).

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES INTERNOS (MEFI)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Debilidades			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
Valor:	4. Fortaleza mayor 3. Fortaleza menor	2. Debilidad menor 1. Debilidad mayor	1.00

Nota. El gráfico muestra el formato de la matriz EFI. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 185), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

3.1.2. Matriz EFI de “Joyería Mosquera”

Para diseñar la matriz EFI de la fábrica, se procedió a desarrollar un taller participativo con todos los trabajadores y en supervisión con el gerente de la joyería, esta actividad se realizó el día viernes 13 de mayo de 2022. Antes de ello, se definieron los

factores internos, clasificados en fortalezas y debilidades que representan para la fábrica, obtenidos de la entrevista que se le realizó al gerente el 22 de abril de 2022, cuyas preguntas se las puede observar en el *Anexo 6*, luego se estructuró la matriz para que el personal pueda asignar los pesos y valores respectivos a cada factor. Al ser aceptada por todos, se puede observar la siguiente matriz EFI de la “Joyería Mosquera”:

Tabla 2

Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de la fábrica “Joyería Mosquera”

Matriz de evaluación de factores internos (EFI)				
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación	
Fortalezas				
Cuenta con un lugar de producción propio y requisitos legales para su funcionamiento.	0.05	3	0.15	
Cuenta con personal especializado.	0.15	4	0.60	
El proceso de producción cuenta con una responsabilidad social ambiental.	0.1	3	0.30	
Cuenta con diseños exclusivos y personalizados.	0.2	4	0.80	
Posee calificación artesanal.	0.05	3	0.15	
Ser una empresa consolidada y con trayectoria local.	0.1	3	0.30	
Cuenta con la maquinaria y herramientas necesarias para la fabricación de joyas.	0.1	4	0.40	
Valor ponderado			2.70	
Debilidades				
No cuenta con medios publicitarios como lo son las redes sociales.	0.01	1	0.01	
Falta de adaptación a la nueva tecnología.	0.07	1	0.07	
Es difícil conseguir materia prima.	0.01	1	0.01	
No cuenta con un proceso de inducción.	0.12	2	0.24	
No cuenta con planes de incentivos, reconocimiento y/o producción.	0.02	2	0.04	
No cuenta con un plan permanente de capacitación para su personal.	0.02	1	0.02	
Valor ponderado			0.39	
Total valor ponderado	1.00		3.09	

Como se puede observar en la *tabla 2*, matriz EFI de joyería Mosquera, en las fortalezas se obtuvo como resultado un valor ponderado del 2.70. En cambio, en las debilidades se obtuvo como resultado, un valor ponderado de 0.39. Por último, el total de valor ponderado de fortalezas y debilidades para joyería Mosquera es de 3.09. Dicho resultado, al estar por

encima del puntaje promedio del 2.5, da a conocer que la joyería tiene una posición fuerte internamente, es decir, sus fortalezas son mayores que sus debilidades, dentro de la fábrica.

3.2. Análisis externo (PESTEL y EFE)

3.2.1. PESTEL

El análisis PESTEL es un instrumento que permite analizar el ambiente externo en el que se encuentra una empresa, además, el resultado permite conocer las amenazas y debilidades por las que atraviesa la organización Mercado (2014). Del mismo modo Yüksel (2012), expresa que el análisis PESTEL identifica en qué entorno trabaja la empresa y facilita datos dando una ventaja a la empresa, ya que permite conocer escenarios futuros. Este análisis se realiza mediante datos, informes, publicaciones, como su nombre lo indica se debe analizar el entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal (Sugiyono et al., 2022).

Kotler (2013), indica cada uno de los factores que componen el análisis PESTEL, el político describe el papel del gobierno para que una empresa funcione; este interviene mediante leyes y políticas, el factor económico toma en cuenta tanto factores nacionales como internacionales así como las etapas de crisis, factor social es la cultura o religión de cada persona, tecnológico el nivel de innovación que se da en las empresas; cualquier cambio tecnológico efectuado, ecológico son aspectos relacionados con el ambiente y legal son todas las leyes impuestas por el gobierno que la organización debe cumplir.

3.2.1.1. Análisis PESTEL de “Joyería Mosquera”

Para desarrollar el análisis PESTEL de la fábrica, el día viernes 22 de abril de 2022, se llevó a cabo una entrevista al gerente y dueño de la joyería, las preguntas realizadas corresponden al análisis del entorno externo de la fábrica, mismas que se encuentran en el *Anexo 6*. A continuación se presenta la información recolectada en sus cuatro ámbitos: Político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, con respecto a la “Joyería Mosquera”:

- **Político**

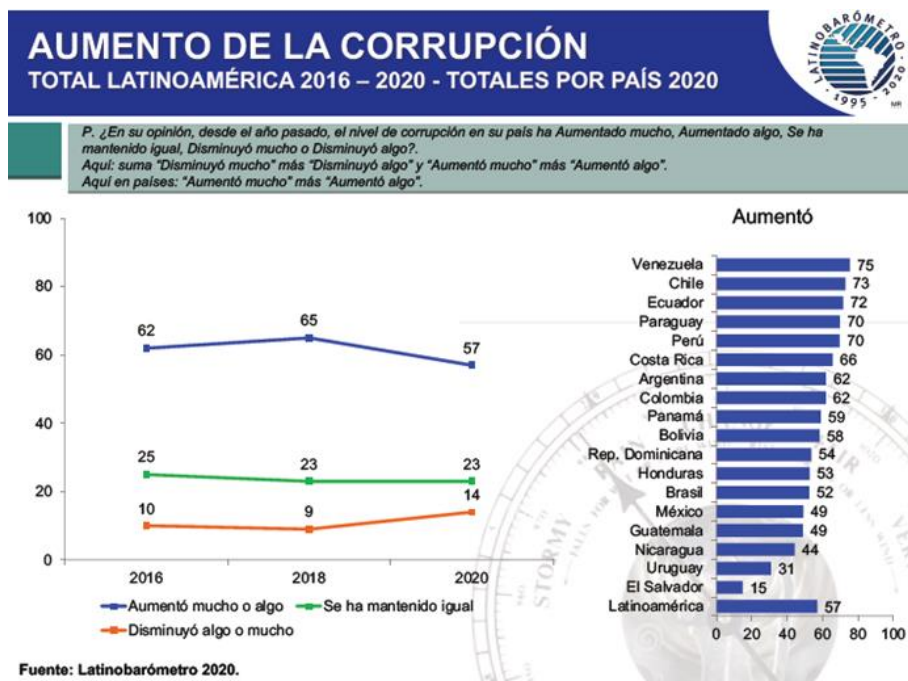
Después de haber realizado una entrevista personal con el gerente Wilson Mosquera, 22 de abril de 2022, se determinó algunos aspectos políticos que afectan al entorno externo de la joyería. Una de las preocupaciones con la que cuenta el gerente es la corrupción, ya que considera que años atrás se vivió una odisea con antiguos políticos.

De acuerdo al Latinobarómetro (2021), la corrupción ha ido en aumento en los países latinoamericanos ya que los ciudadanos de estos países consideran que ante la ley no todos somos iguales, lo que conlleva a un dolor social a gran escala.

Como se puede observar en la *figura 15* la percepción del aumento de la corrupción según el Latinobarómetro (2021), Ecuador se encuentra en tercer lugar con una percepción del 72% en cuanto al aumento de la corrupción en el país.

Figura 15

El aumento de la corrupción. Total, Latinoamérica 2016-2020.



Nota. El gráfico muestra el nivel de crecimiento de la corrupción en Latinoamérica durante el periodo 2016-2020. Tomado de *El aumento de la corrupción* (p. 81), por Latinobarómetro, 2021.

Del mismo modo Transparency International (2021), en su reporte sobre la percepción de la corrupción indica que Ecuador se encuentra en una posición 105 de 180, siendo 1 transparente y 180 más corrupto. Así mismo cuenta con una puntuación de 36 sobre 100, donde 0 es muy corrupto y 100 es transparente.

De igual manera las huelgas y paros son de gran preocupación, debido a que la movilidad se vio interrumpida y el trabajo quedaba estancado lo cual afectó mucho a las ventas y a la producción, así mismo, un cambio de gobierno genera desconfianza por las nuevas medidas que este tome, lo cual ocasiona que los consumidores opten por no comprar productos suntuosos.

De acuerdo a Pérez (2019), en el año 2019 hubo un levantamiento popular por parte de trabajadores, indígenas y transportistas, debido a que el ex presidente Lenin Moreno informó que se eliminaría el subsidio a los combustibles. Dos días después del anuncio se paralizan todas las actividades laborales y son bloqueadas carreteras en varias partes del país como forma de rechazo al anuncio del ex presidente, las protestas duraron más de 10 días y se vivieron pérdidas millonarias en el país.

Así mismo en el año 2021 se cerraron calles y carreteras en varias partes del país como forma de rechazo a la subida del precio del combustible que pretendía establecer el presidente Guillermo Lasso, quién subió al poder en mayo del mismo año, las protestas se vivieron con cierta tranquilidad, sin embargo, el país estaba tratando de recuperarse de la pandemia vivida en 2020 en donde trabajo igualmente se paralizó (Associated Press, 2021).

Según el gerente y dueño de la joyería, existen políticas que fortalecen al sector de la joyería entre estas se encuentran los beneficios tributarios, sin embargo, existen leyes que afectan directamente a los productos que se ofrecen. La extracción de la materia prima, como es el oro, impide que los artesanos de esa rama o los mineros puedan sacar material por lo que no existe el libre comercio libre o el libre trabajo, así mismo la consulta popular que busca que la minería sea ilegal. Esta información fue concedida por Wilson Mosquera, entrevista personal, 22 de abril de 2022.

En Ecuador la actividad minera es regulada por la Ley de Minería (2009), en donde el art. 1 indica el derecho del Estado para gestionar y controlar el sector minero, de conformidad con los principios de sostenibilidad y precautorio, la Ley de Minería (2009), establece que la minería es ilegal en casos como: explotación de minerales sin permisos legales, comercio clandestino o daños contra el agua.

Así mismo el Código Orgánico Integral Penal en el art. 260 indica que es una actividad ilícita de recursos mineros cuando una persona sin un permiso extraiga o comercialice recursos mineros y este será sancionado siendo privado de libertad de 5 a 7 años, del mismo modo como indica el art. 261 cualquier persona que financie maquinaria para extraer recursos mineros, será privada de libertad de 3 a 5 años (Código orgánico Integral Penal, 2014).

- **Económico**

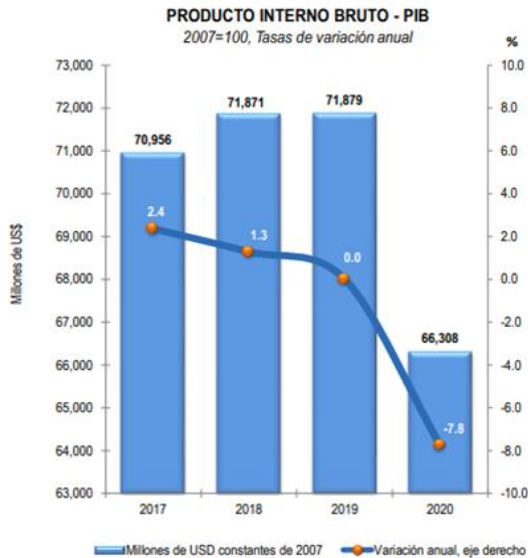
Debido a la pandemia covid-19 el entorno económico se vio afectado ya que muchos negocios en este tiempo tuvieron que cerrar, Wilson Mosquera expresa que durante todo el año 2020 tuvo que cerrar el taller por varias medidas implementadas por el gobierno para evitar el contagio como fue la cuarentena, además, lo primordial en este tiempo para el gerente era adquirir productos de primera necesidad como lo son los alimentos.

El ex presidente Lenin Moreno en marzo del 2020 declaró estado de excepción en todo el país con el fin de evitar que el coronavirus se propague, debido a esto se cerraron todos los servicios públicos y se suspendió la jornada laboral presencial en el sector público y privado, del mismo modo se implementó un toque de queda y del mismo modo se suspendieron vuelos nacionales e internacionales (Gobierno del Ecuador, 2020).

Como se muestra en la *figura 16*, en consecuencia, de la pandemia de covid-19 la economía del país se vio afectada, reflejándose en el PIB totalizando en más de 66 millones de dólares, representando un decrecimiento de 7,8% para el año 2020 (Banco Central del Ecuador, 2020).

Figura 16

Producto interno bruto- PIB



Nota. El gráfico muestra la variación anual del PIB. Tomado de *Producto interno bruto- PIB* (p.5), por Banco Central del Ecuador, 2020.

Para el sector artesanal la emergencia sanitaria causó que pequeñas empresas disminuyeran su producción y por consiguiente que las ventas no se dieran de manera eficiente, llegando al punto de no tener liquidez (Sarmiento et al., 2021). Del mismo modo Bravo (2020), manifiesta que mucho antes de la emergencia sanitaria los artesanos vivían una difícil situación la cual se complicó en la época de pandemia, sobreviviendo en la situación de pandemia con una economía incierta, en donde tienen como reto adaptarse a los escenarios cambiantes.

Debido a la globalización el costo del oro aumenta o disminuye a nivel global y este es muy cambiante ya que puede variar en semanas, días e incluso horas. Por lo mismo el costo del oro en la pandemia covid-19 se vio muy afectado, subiendo y encareciendo el producto terminado. Esta información fue concedida por Wilson Mosquera, entrevista personal, 22 de abril de 2022.

Como se puede apreciar en la *figura 17*, se observa las variaciones que el precio del oro ha tenido por onza en los años 2020 y 2021 que fueron los años en los que mayor impacto tuvo el covid-19.

Figura 17

Precios del oro del año 2020 al año 2021



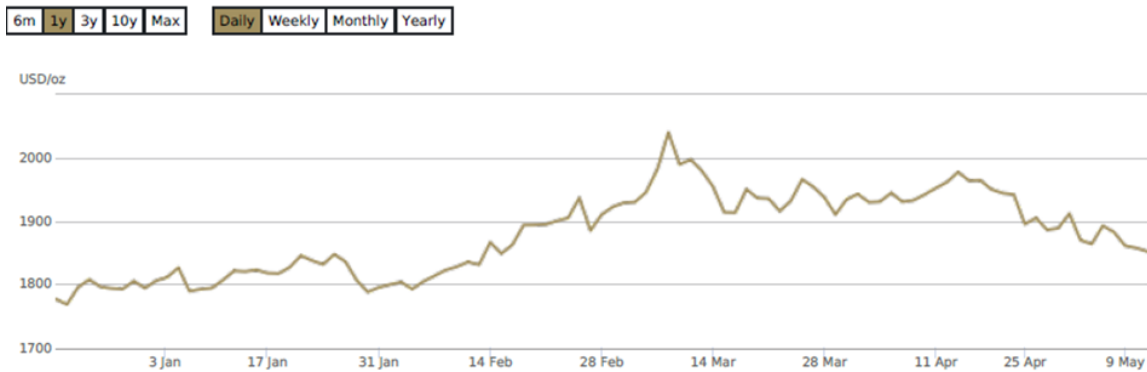
Nota. El gráfico muestra los precios del oro en el periodo 2020-2021. Tomado de *Precios del oro*, por GoldHub, 2022 (<https://www.gold.org/goldhub/data/gold-prices>).

Por ende, El Comercio (2021), expresa que para el mes de agosto del año 2020 el precio del oro llegó a un punto muy alto costando 2.075 dólares la onza, esto dándose acabo debido a la incertidumbre por parte de los inversores ya que en ese momento era incierta una recuperación económica, después de alcanzar el precio más alto registrado en el año 2020 el precio del oro fue variando hasta llegar a un precio de 1.691 dólares la onza en marzo del año 2021.

De igual manera de lo que lleva el año 2022 se puede apreciar en la *figura 18*, que el precio del oro ha ido subiendo hasta marzo llegando a un precio de 2.029 dólares la onza, para los siguientes meses ha ido decreciendo llegando a un precio de 1.852 dólares la onza en el mes de mayo.

Figura 18

Precios del oro.



Nota. El gráfico muestra los precios del oro. Tomado de *Precios del oro*, por GoldHub, 2022 (<https://www.gold.org/goldhub/data/gold-prices>).

- **Social**

El entorno social representa el público objetivo de la joyería que según Mosquera (2022), es la clase media alta, dirigida a hombres y mujeres de entre los 25 años en adelante debido a que el precio de las joyas es mucho más alto que el sueldo básico establecido por el gobierno.

En Ecuador la última encuesta de estratificación del nivel socioeconómico fue realizada en el año 2011, en donde estos estratos socioeconómicos son determinados por varios factores como lo es el nivel de educación, características de la vivienda, los bienes que poseen, la tecnología, entre otros; en donde se clasificó por grupos, clase baja, medio baja, clase media, medio alta y alta (INEC, 2011).

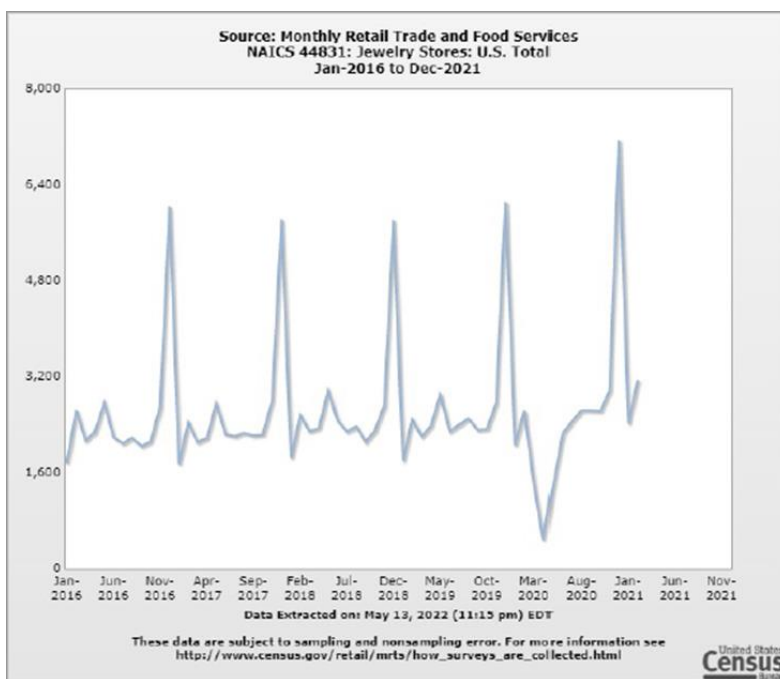
Así mismo de acuerdo a los datos de la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico realizada por INEC (2011), se determinó que el 1,9% de la población ecuatoriana pertenece a una clase alta, el 11,2% a una clase medio- alta, por consiguiente, únicamente el 13,1% de los ciudadanos ecuatorianos serían el público objetivo de la joyería Mosquera.

El nivel de consumo y los hábitos de las personas por adquirir joyas varían dependiendo de las temporadas, existen temporadas altas como lo es navidad o el día de la madre y temporadas bajas como lo son los meses de vacaciones, además, existe un cambio en los gustos de los

consumidores, hoy en día las joyas con diseños exclusivos y que sean livianas son mucho más requeridas debido a que los gustos de los consumidores han ido cambiando.

Figura 19

Comercio minorista mensual y servicios alimentarios. Ventas minoristas: Joyerías



Nota. El gráfico muestra las variaciones de las ventas minoristas de joyas. Tomado de *Comercio minorista mensual y servicios alimentarios. Joyerías: Total de EE. UU. Ventas no ajustadas estacionalmente - Mensual (Millones de dólares)*, por Unidated States Census Bureau, 2022 (<https://www.census.gov/econ/currentdata/dbsearch?program=MRTS&startYear=2016&endYear=2021&categories=44831&dataType=SM&geoLevel=US&adjusted=1&submit=GET+DATA&releaseScheduleId=#bar>).

Un reporte realizado por United States Census Bureau (2022), indica las tendencias en el consumo de joyas dependiendo cada mes, como se puede observar en la *figura 19*, los meses en donde mayormente se adquieren estos productos son en diciembre y mayo debido a las festividades como lo es navidad y el día de las madres, mientras que las temporadas bajas especialmente son en enero, abril y octubre.

Finalmente, según estudios realizados por el BBVA (2016), las crisis económicas a nivel mundial representan que el dinero es demasiado volátil y que se puede desvalorizar en cualquier momento, es por ello que muchas personas optan por invertir en el oro, entre ellos las joyas, ya que según expertos, el precio del oro está proyectado a subir de manera significativa en el largo plazo, siendo un material precioso que no se devalúa, visto como una manera de ahorrar para el futuro, sin la necesidad de realizar grandes desembolsos para su adquisición, debido a que se compra a medida que las personas juntan dinero.

- **Tecnológico**

Según el gerente y dueño de “Joyería Mosquera”, el proceso de producción de joyas, no es la misma que antes hacían los artesanos tradicionales, ahora existen nuevas tecnologías que aplicar para crear nuevos productos, lo cual crea, de acuerdo al gerente, “salir de los límites que nos presenta la Junta de defensa del Artesano, de ser una fábrica que conserve lo artesano” (Mosquera, 2022).

Según el estatuto orgánico por procesos de la Junta de Defensa del Artesano, artículo 1, la Junta de Defensa del Artesano es una organización autónoma de derecho y con finalidad social en relación a las normas legales determinadas en el Estado ecuatoriano, enfocada en la gestión por procesos, identificando usuarios, servicios y productos, cuyo fin es garantizar el ordenamiento orgánico y funcional. De acuerdo al art.2, su misión es definir políticas públicas para el crecimiento del sector artesanal territorial y equidad, estableciendo el eslabón productivo artesanal en el ámbito de servicios y de producción, promoviendo los derechos de los artesanos, favoreciendo a su formación, capacitación, profesionalidad y asistencia técnica mediante la consolidación del tejido social artesanal y su vínculo a los mercados nacionales e internacionales (JNDA, 2017).

Sin embargo, de acuerdo a Mosquera (2022), el gobierno no ha presentado interés en promover el avance tecnológico en las fábricas de artesanos. No obstante, la fábrica no usa ningún medio para comercializar sus productos, ya que el gerente asegura que las personas conocen su negocio con el paso de los años y por su nombre reconocido, por lo tanto, no se ha visto en la necesidad de hacerlos publicidad por algún medio. Por ello, tampoco, se hacen uso de las redes sociales, pues el gerente afirma que no se encuentra tan apegado a la

tecnología, pero considera en hacerlo en algún momento, ya que está consciente de que serían de gran ayuda para el crecimiento de su negocio, en los próximos años. Mosquera (2022), afirma: “La gente comenzará a comprar realmente por redes sociales y porque se ofrezca un buen producto que los clientes confíen en el mismo.”

De acuerdo al informe emitido por *Ecuador Estado Digital*, las redes sociales más populares en Ecuador son: Facebook, Instagram, TikTok y Twitter, no obstante, Facebook es la más usada. El estudio da a conocer que los ecuatorianos pasan 18,50 minutos en promedio por día en Facebook y revisan el 8,83 de páginas por visita. Alcanzando alrededor de 13 millones de personas por medio de campañas publicitarias, representando al 96% de población activa en las redes sociales mayores de 13 años, de los cuales el 48,9% son mujeres y el 51,1% son hombres (Estado Digital Ecuador, 2021).

De igual manera, según investigaciones realizadas a microempresas ecuatorianas, han obtenido como resultado final que el uso de redes sociales como “Facebook” para generar publicidad, son el primer contacto con los clientes actualmente, permitiendo captar una gran cantidad de clientes y con ello el aumento de ventas y posicionamiento en el mercado, aparte de ser plataformas gratuitas y las más utilizadas por el público en general (Campoverde, 2021).

Por otro lado, el gerente tiene presente que existe nueva tecnología que podría usarse para agilizar sus procesos de producción y hacerlos lo menos costosos posibles, además, considera que sus competidores pueden implementar estas nuevas tecnologías en sus procesos productivos, lo cual resultaría ser una amenaza para su fábrica, sin embargo, podría resultar ser una ventaja si la “Joyería Mosquera” adoptará un apego a la tecnología.

Terán et al. (2019), informa que hoy en día el entorno competitivo para las empresas se ha vuelto más intenso, por lo tanto, la tecnología se convierte en un medio importante para la innovación, productividad y competitividad, convirtiéndose en un factor de diferenciación de la entidad. Además, la implementación de la tecnología permite mejorar la capacidad productiva, crear nuevos productos y entrar a nuevos mercados. Así mismo, permite crear valor y usar de manera eficiente los recursos disponibles, maximizando su ventaja competitiva.

- **Ambiental**

Con respecto a la adquisición de materia prima para el proceso productivo, Mosquera (2022), exclama que actualmente es muy difícil adquirir, ya que no existe materia prima disponible.

Según el Gobierno Provincial del Azuay (2019), en la provincia del Azuay se encuentran 150 establecimientos que se dedican a la joyería, de los cuales se encuentran 97 en Cuenca, 47 en Chordeleg, 1 en Girón, etc. La situación que actualmente atraviesa la joyería, según estudios de *Grupo Focal* de la provincia, se representa a la materia prima como un aspecto crítico de este sector, ya que cada artesano compra de manera independiente sin asociarse a ningún grupo de compra, lo cual dificulta adquirir el oro, por otro lado, el material de la *plata* resulta ser el material más demandado.

Dicha situación puede ser compleja, debido a que el sector minero de Ecuador está menos desarrollado que otros países vecinos, haciendo que la producción del oro dependa en gran medida de las operaciones a baja escala y de mineros artesanales, todo esto a causa de controles estrictos e impuestos elevados aplicados al sector minero, provocando que no se logre atraer inversionistas que puedan explotar estos materiales. Otras causas serían los problemas con la infraestructura y conflictos con las poblaciones locales (OEA y DDOT, 2021).

Por otro lado, en cuanto al nivel de contaminación que provoca la joyería al momento de elaborar sus productos, el gerente, afirma, “no utilizó algo complicado como para dañar el medio ambiente, todo se obtiene por medio de colectores donde reservamos todos los productos y luego le damos proceso para la recuperación del material” (Mosquera, 2022). Por lo tanto, el gerente sostiene que su nivel de cumplimiento con las leyes de protección ambiental es alto.

De acuerdo a, Ruiz et al. (2017), el sector de la joyería pertenece a una industria que consume recursos minerales, energía y productos químicos tóxicos, por medio del cual se originan emisiones y residuos, los cuales resultan ser altamente contaminantes y de alguna manera corrosivos, que afectan a la salud de las personas, por ende, al medio ambiente. Por

tal motivo, es recomendable hacer uso de buenas prácticas de producción en las joyerías, implementando técnicas de bioprotección, contando con una buena infraestructura y la incorporación de procesos de innovación, investigación y desarrollo, aplicando una producción más limpia, orientados al cuidado del agua, energía y reducción de residuos.

Con respecto a las expectativas que tiene la sociedad respecto al cuidado del ambiente, el gerente de “Joyería Mosquera”, sostiene que, “las sociedades realmente no se dedican a cuidar el medio ambiente, solamente se preocupan cuando hay algún tipo de desastres, ahí piensan que se debe de cambiar lo que se cree que están haciendo mal” (Mosquera, 2022).

Según, CEPAL (2022), alrededor del 50% del PIB mundial dependen de la naturaleza y sus servicios, pues en América Latina y el Caribe el 19% de empleos están relacionados a la biodiversidad, por ello, la naturaleza es la que asigna múltiples bienes y servicios, necesarios para la supervivencia y forma de vida del ser humano. Por lo tanto, Castro (2006), expone que, aunque las personas están conscientes del gran impacto negativo que generan al ambiente, sus actos o hechos no concuerdan con sus intenciones de cuidar y preservar el mismo, ya que, la conducta ecológica se determina por los efectos de las actividades de las personas sobre el medio ambiente, obteniendo consecuencias sobre su comportamiento.

Por otro lado, con respecto a las regulaciones sobre las restricciones ambientales para ejercer el proceso productivo de las joyas, así como las medidas para el consumo de energía, el gerente asegura que no las conoce, así que no las adopta en su fábrica y tampoco cree estar restringido por alguna regulación para realizar su actividad económica con normalidad.

Pues de acuerdo al numeral 3 y 6 del art.83, de la *Constitución de la República del Ecuador*, se determina como deber y responsabilidad de los ecuatorianos, defender el territorio ecuatoriano y sus recursos naturales, respetando los derechos de la naturaleza, garantizando un ambiente sano y usando los recursos naturales de manera racional, sostenible y sustentable (Ministerio del Ambiente, 2015).

Así mismo, en el título V, art. 40 de la *Ley de Gestión Ambiental*, manifiesta que toda persona ya sea natural o jurídica que ejerza actividades empresariales o industriales que puedan generar daños ambientales, tienen la obligación de comunicar este hecho al

Ministerio del ramo, para que las autoridades soluciones estos problemas detectados a tiempo. En caso de incumplimiento se sancionará al infractor a veinte o doscientos salarios mínimos (Ley de Gestión Ambiental, 2004).

- **Legal**

En relación a la consulta sobre el agua que se realizó en la provincia del Azuay, la mayor parte de personas afirmaron que no están de acuerdo con el tema de la minería, en donde el gerente afirmó que está a favor de la minería, pero si hubiera una manera de hacer todo correctamente, él lo aceptaría, ya que está consciente de que no está bien. No obstante, dicha consulta no ha afectado de manera negativa a la fábrica (Mosquera, 2022).

Dicha consulta popular, se llevó a cabo en la provincia del Azuay, el 7 de febrero de 2021, que tenía como fin saber si las personas prohíben o no la explotación minera en zonas de recarga hídrica de cinco ríos pertenecientes a esta provincia. Obteniendo como resultado que en el Azuay el 80,9% quiere que terminen las actividades mineras, mientras que un 19,1% están de acuerdo con la misma (CNE, 2021).

En cuanto a la normativa aplicable vigente para la operación del negocio de la fábrica, el gerente y dueño, exclamó que no conoce realmente, sin embargo, mencionó que conoce algunos de los beneficios de leyes tributarias para pymes artesanas, por ejemplo: no se pagan décimos a los trabajadores, no implica otros gastos. Sin embargo, mencionó que él sí paga el impuesto a la renta, de acuerdo a la declaración (Mosquera, 2022).

Audifirm (2013), sostiene que los artesanos calificados están libres de pagar a sus operarios, las utilidades, décimo tercero y cuarto, de acuerdo a los arts. 101 y 115 del Código de Trabajo (2012). En cuanto a sus beneficios tributarios, gozan de tarifa del 0% de IVA para comercializar sus productos artesanales.

Según el gerente de la fábrica, Mosquera (2022), da a conocer que los requisitos legales más relevantes a la hora de abrir una fábrica de joyería son: el cumplimiento con las leyes de asegurar al personal, hacer contratos laborales legales, proporcionar un buen ambiente laboral, entregando ropa adecuada a los operarios, ventilación adecuada, entre otros. Así mismo, el gerente afirma que su personal posee un contrato indefinido.

Según lo señala, Audifirm (2013), en el *Contrato de trabajo entre artesanos y operarios*, el empleador tiene las siguientes obligaciones con sus trabajadores:

- Facilitar a su operario de todos los materiales y herramientas necesarias para el desempeño de su actividad laboral, así como, las debidas indicaciones.
- Hacer el pago puntual de la remuneración definida con el trabajador y otros beneficios de ley.
- El artesano está comprometido con sus operarios, respecto a sueldos, remuneraciones, salarios básicos, indemnizaciones legales al presentarse despidos intempestivos.

Además, el gerente Mosquera (2022), exclama que la normativa actual de contratación laboral no le permite a la joyería funcionar correctamente, ya que existen temporadas en la que la joyería necesita de más personal, pero desafortunadamente las leyes no permiten hacer contratos por horas.

Según Audifirm (2013), el trabajador al momento de contrato, primero tendrá un periodo de prueba de 90 días y si el empleador lo acepta, el contrato será indefinido.

Actualmente, la fábrica “Joyería Mosquera”, cuenta con todos los permisos de funcionamiento que han sido completados al paso del tiempo, así mismo, cuenta con la calificación artesanal.

De acuerdo a la, JNDA (2005), la calificación artesanal es una certificación que otorga la Junta Nacional de Defensa del Artesano a maestros de taller o trabajadores autónomos, con el fin de que puedan laborar en su oficio legalmente. Esta calificación artesanal tendrá una duración de 3 años y se solicitará su recalificación a la Junta. Un taller artesanal, debe cumplir con los siguientes requisitos:

- La actividad debe ser netamente artesanal
- El número de empleados no debe ser mayor a 15 y el de aprendices no mayor a 5.
- El capital que se invierte, no deberá sobrepasar el monto impuesto por la ley
- La responsabilidad del taller debe ser del Maestro de taller
- El taller debe estar calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Finalmente, el gerente afirma que las nuevas leyes afectan de alguna manera a la joyería, como, por ejemplo: la subida del sueldo básico (Mosquera, 2022).

De acuerdo a, Revista Líderes (2021), el 13 de diciembre del 2021, el presidente de Ecuador dispuso un aumento del \$25 del sueldo básico unificado, definiendo para el 2022 a \$425.

3.2.2. EFE

De acuerdo a David (2003), la matriz de evaluación del factor externo (EFE), es una herramienta que permite analizar y sintetizar información de tipo social, tecnológica, económica, política, ambiental, etc.

Por lo que según David (2003), esta matriz se desarrolla en cinco pasos los cuales son:

1. Se debe elaborar una lista de 10 a 20 oportunidades y amenazas que tengan un papel importante tanto en la empresa como en el sector en que esta se maneja.
2. Para cada componente que se determinó en el paso uno se debe asignar un valor de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante); estos valores deben sumar 1.0. Al otorgar un valor a las oportunidades y amenazas de la empresa se demuestra la importancia de dicho elemento para que la organización tenga éxito.
3. Posteriormente se debe establecer una calificación de 1 a 4 para cada componente externo del paso uno, lo cual indica la eficacia que tienen las estrategias actuales de la empresa para cada componente establecido, por lo tanto, la calificación corresponde a: 1 deficiente, 2 promedio, 3 arriba del promedio y 4 excelente.
4. Una vez que se obtenga el valor y la calificación, se deben multiplicar para obtener el valor ponderado.
5. Por último, se suman los valores ponderados de las oportunidades y amenazas para obtener el valor ponderado total.

Figura 20

Ejemplo del formato de MEFE, según, (D'Alessio, 2008).

FORMATO DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
7.-			
Amenazas			
1.-			
2.-			
3.-			
4.-			
5.-			
6.-			
Valor:	4. Responde muy bien 3. Responde bien	2. Responde promedio 1. Responde mal	1.00

Nota. El gráfico muestra el formato de la matriz EFE. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 126), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

En el valor ponderado total la empresa puede contar con un resultado de 4.0 demostrando que la organización aprovecha las oportunidades que se presentan y de igual manera reduce el riesgo de las amenazas, un valor ponderado total de 1.0 demuestra que la empresa no aprovecha oportunidades ni hace frente a las amenazas (David, 2003).

3.2.2.1. Matriz EFE de “Joyería Mosquera”

Para elaborar la matriz EFE de la fábrica, el día viernes 13 de mayo de 2022, se procedió a realizar un taller participativo, involucrando al personal de la organización, en supervisión del gerente. Para determinar los factores externos, se tomó en cuenta los aspectos más relevantes que mencionó el gerente en la entrevista que se llevó a cabo de factores externos, el viernes 22 de abril de 2022, se los clasificó como oportunidades y amenazas,

luego de ello se estructuró la matriz para que el personal otorgara el peso y valor de cada factor. Después de ser valorada por unanimidad, quedó de la siguiente manera:

Tabla 3

Matriz de evaluación de factores externo (EFE) de “Joyería Mosquera”

Matriz de evaluación de factores externos (EFE)			
Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
Beneficios tributarios que aporta el gobierno a los artesanos.	0.01	3	0.03
Innovación tecnológica desarrollada a favor de este sector.	0.10	4	0.40
La percepción de la sociedad como inversión al adquirir joyas de oro.	0.09	4	0.36
Interés de los consumidores en adquirir productos artesanales.	0.15	4	0.60
La apertura en el mercado ecuatoriano para realizar compras online.	0.16	4	0.64
Creciente importancia en la sociedad de generar acciones con menor impacto ambiental.	0.02	3	0.06
Valor ponderado			2.09
Amenazas			
Las políticas no favorecen a los artesanos.	0.08	1	0.08
El gobierno no promueve el avance tecnológico en el sector artesano.	0.10	1	0.10
El costo del oro varía a nivel global.	0.12	1	0.12
Percepción negativa de la sociedad con respecto a la minería.	0.04	2	0.08
Nuevas leyes no contribuyen al crecimiento de la joyería.	0.05	1	0.05
Surgimiento de nuevos mercados de joyería con una tecnología avanzada.	0.08	1	0.08
Valor ponderado			0.51
Total valor ponderado	1.00		2.60

Como se puede observar en la *tabla 3*, matriz EFE de joyería Mosquera, en las oportunidades se obtuvo un valor ponderado del 2.09 y el valor ponderado de las amenazas es 0.51. Por último, el total de valor ponderado de oportunidades y amenazas para joyería Mosquera es de 2.60. En donde, el valor de las oportunidades es mayor que la amenazas, lo cual significa que la empresa se encuentra en un entorno externo que es favorable para esta.

3.3. Análisis del sector o industria (Matriz MPC)

Como lo afirman, Pulgarín y Rivera (2012), mediante la matriz MPC, se trata de determinar cuál es el perfil competitivo de la organización en su sector de pertenencia, esta herramienta trata de conocer la manera en cómo varían los factores cruciales para alcanzar el éxito, refiriéndose a las características más básicas que se necesitan en un sector, para que las organizaciones que pertenecen a la misma, obtengan éxito en un futuro no tan lejano.

Así también, según D'Alessio (2008), la matriz MPC distingue a los mayores competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades, en comparación a la posición estratégica entre dos empresas, una modelo y otra como muestra. La finalidad de la matriz MPC es analizar la situación actual de una entidad con respecto a otras de su mismo sector industrial, para luego generar estrategias fundamentadas en el posicionamiento de competidores del sector al que concierne. Esta matriz, se guía en los factores claves del éxito, los cuales influyen en todos los competidores y, además, son esenciales para alcanzar el éxito en el sector industrial; su definición es importante para que el análisis sea realmente exitoso. Por ende, los factores clave de éxito, son variables que sirven de base para la toma de decisiones por parte del gerente, dependiendo la posición competitiva de la empresa de dicho factor. Cabe recalcar que las variables tecnológicas y económicas se deben tomar en cuenta con mayor énfasis para crear las estrategias competitivas de mejor manera. Así mismo, se debe prestar atención a todos los competidores (actuales, entrantes y sustitutos) del sector industrial para el análisis o evaluación respectiva, ya que los factores claves de éxito ayudan a poner en práctica las actividades efectivas y correctas en el sector que una empresa corresponde.

De acuerdo al autor mencionado en el párrafo anterior, la matriz de perfil competitivo (MPC), está compuesta por factores internos y externos, por lo tanto, sus valores o calificaciones se apuntan a las fortalezas y debilidades de la empresa, a continuación, se muestran sus parámetros de calificación:

Tabla 4

Valores de los factores de la matriz MPC

Valores de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC)	
Valor	Significado
4	Fortaleza Mayor
3	Fortaleza Menor
2	Debilidad Menor
1	Debilidad Mayor

Nota. La tabla muestra los valores de la matriz MPC. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 146), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

Por último, los pesos de factores clave de éxito tienen que sumar 1.00, los cuales deben estar entre 6 y 12.

Es necesario recalcar que, en la MPC, los factores de éxito críticos deben estar en un listado como factores claves para que la empresa compita en su sector de manera exitosa, en donde sus ponderaciones totales sirven de referencia para comparar la situación competitiva actual de la entidad con respecto a otra organización. De este análisis se pueden evaluar las estrategias antes de llevar a cabo el proceso estratégico. La MPC, permite conocer si la estructura del sector de interés es o no atractiva, así como la magnitud del poder de negociación y las amenazas que existen en aquel sector. Por esta razón, se tiene que conocer profundamente a los competidores, como: su misión, visión, líderes, objetivos, estrategias, etc. Todo ello, para determinar el grado de agresividad que representa cada uno de ellos y estar preparados para enfrentarlos con planes de acción estratégicos (D'Alessio, 2008).

De manera más resumida y clara, Ponce (2007), menciona que los pasos para desarrollar la MPC, es la siguiente:

- 1) Se necesita información de las organizaciones competitivas que formarán parte de la MPC.
- 2) Se realiza una lista de los factores relevantes que se necesitarán, ya sean fuertes o débiles, de cada organización seleccionada.
- 3) Se procede a asignar el peso correspondiente a cada uno de aquellos factores.
- 4) Los pesos que se asignan a cada factor, se pueden observar en la *tabla 4*, descrita anteriormente.

- 5) Se procede a multiplicar los pesos de la segunda columna por cada una de las calificaciones de las empresas competidoras, dando como resultado el total del peso ponderado.
- 6) Finalmente, se sumarán los totales de cada columna con su peso correspondiente, el cual tiene que ser de 1.00, y así mismo, de las columnas que contienen los pesos ponderados.

Figura 21

Ejemplo del formato de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), según (D'Alessio, 2008).

FORMATO DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)										
La Organización		Competidor A		Competidor B		Competidor C				
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	VALOR	PONDERACIÓN	
1.										
2.										
3.										
4.										
5.										
6.										
7.										
8.										
9.										
10.										
Total	1.00									

Valor: 4. Fortaleza mayor 2. Debilidad menor
 3. Fortaleza menor 1. Debilidad mayor

Nota. El gráfico muestra el formato de la matriz MPC. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 147), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

3.3.1. Matriz MPC de “Joyería Mosquera”

Para definir la matriz MPC de la joyería, primero se identificaron dos posibles competidores en los que se basaría el análisis de la MPC, optando por una nacional y otra internacional, conocidas como: “Joyería Crespo” correspondiente al cantón Chordeleg y la

“Joyería Calista” de México (CDMX), el motivo por el cual se escogieron estas joyerías es debido a que tienen un concepto interesante en su modelo de negocio y además, porque provienen de lugares que son reconocidos por la actividad artesanal y tradicional. Luego de ello, se procedió a estructurar la matriz para que el personal de la fábrica procediera a otorgar los pesos y valores correspondientes a cada una de ellas, con respecto a los siguientes factores claves de éxito: Publicidad, Calidad, Competitividad de precios, Dirección, Posición financiera, Lealtad de los clientes, Expansión global y Participación en el mercado. Para ello, fue necesario hacer una explicación breve sobre la historia y actividad principal que maneja cada una de las joyerías competitivas que se mencionaron anteriormente, a continuación, se describe a detalle a cada joyería:

- **Joyería Crespo**

Figura 22

Logo de la Joyería Crespo



Nota. El gráfico muestra el logo perteneciente a la “Joyería Crespo” ubicada en Chordeleg. Tomado de *Joyería Crespo*, por Crespo, 2011.

Está ubicada en el cantón de Chordeleg, al sur del Ecuador, debido a que esta ciudad es reconocida por su tradición artesanal y creatividad, especialmente en ramas artesanales como la orfebrería y mucho más, en sus creaciones reflejan su memoria cultural e histórica, preservando sus tradiciones. En este cantón existen alrededor de 206 joyerías que elaboran sus productos a base de oro y plata. En Chordeleg, el 66,20% de la población económicamente activa, se dedican a las actividades artesanales. Según un informe expuesto

en la plataforma de la *Asociación de Municipalidades Ecuatorianas*, el 31 de octubre de 2017, Chordeleg, pasa a formar parte de la “Red de Ciudades Creativas” por la UNESCO, cuya finalidad es promover la cooperación internacional para lograr que la creatividad garantice el desarrollo urbano sostenible, integración social y vida cultural (Ecuadesigners, 2017).

Joyería Crespo tiene como dueño al artesano Manuel Crespo, la cual inició sus actividades en Chordeleg en 1987, existiendo más de 30 años en el mercado, su actividad principal es: la joyería, relojería y fantasía, en oro de 14, 18 y 24 kilates, además de plata y piedras preciosas, contando con una gran variedad de joyas e incluso personalizadas al gusto del cliente. Así mismo, se dedica a la venta de herramientas para la joyería. En *Joyería Crespo* se podrá encontrar una variedad de joyas, con los diseños más novedosos y vanguardistas, e incluso hasta las piezas más clásicas que ofrece el mercado. La joyería se dedica a trabajar con el mejor oro de mina refinado, proveniente de los ríos del Austro ecuatorial (Joyería Crespo, 2011).

Se pudo observar que “Joyería Crespo” hace uso frecuente de redes sociales, como Facebook e Instagram, en estas redes se pudo constatar que la joyería posee un alto nivel de participación y posicionamiento en el mercado a nivel nacional, debido a su gran trayectoria y experiencia que poseen, lo mismo que a logrado establecer una sólida estabilidad financiera de la misma, así mismo, en su cuenta de *Facebook* se mantienen más activos, contando con 1.364 seguidores, además, se evidencia que realizan promociones en fechas especiales para interactuar con su público y fidelizar a sus clientes. Lo mismo que da a entender que manejan una buena dirección por parte del gerente de la empresa, con precios accesibles y con una proyección de internacionalización en un futuro.

- **Joyería Calista**

Figura 23

Logo de la Joyería Calista de CDMX, México



Nota. El gráfico muestra el logo perteneciente a la Joyería Calista de México. Tomado de *Joyería Calista*, por Calista, 2019.

Según Hernández et al. (2007), la artesanía mexicana es la actividad principal de alrededor 9 millones de mexicanos, llevándose a cabo en las zonas rurales y urbanas. Además, la artesanía mexicana es reconocida a nivel mundial, cuyos productos representan el talento artesano que posee su gente, realzando el arte popular que expresa sus tradiciones, identidad y sensibilidad artística de su pueblo. Estos productos artesanales están dirigidos para cualquier nivel socioeconómico y está enfocado en la diferenciación de productos, buen precio y excelente calidad.

La segunda joyería es de carácter internacional, la cual se denomina “Joyería Calista”, siendo creada recientemente en el 2019, sin embargo, debido a su innovación está logrando reconcomiendo acelerado a nivel internacional. Se encuentra ubicada en México (CDMX), fundada por las hermanas, Laura y Regina Hernández, una de ellas es diseñadora industrial. *Calista*, es una joyería artesanal de diseñador que tiene como enfoque la captura de la esencia de las historias mitológicas mexicanas, cada pieza tiene como esencia relatos de la vida diaria, obteniendo como resultado piezas realmente únicas que simbolizan la magia del mito del diseño contemporáneo. El objetivo de los diseños es despertar y transferir emociones a las personas que usan estas joyas a lo largo del día, definiendo un estilo atemporal. Las joyas son diseñadas por las fundadoras y dueñas; y son elaboradas por manos de artesanos mexicanos, quienes usan latón con baño de oro de 18 kilates (metales mexicanos) y piedras semipreciosas (importadas de la India), poniendo atención y perfeccionando cada detalle, con calidad artesanal excepcional que representa a México y a precios justos (Calista, 2022).

Como se pudo observar, *Joyería Calista*, cuenta con una gran variedad de diseños únicos y simbólicos que llevan una historia detrás de cada pieza que conforma la joya. Su

comercialización se realiza a través de su página web y demás distribuidores oficiales que poseen a nivel nacional, como: Ciudad de México, Guadalajara, Mérida, Baja California, Quintana Roo y Nayarit. Se puede apreciar que cuentan con reconocimiento nacional e internacional, ya que, cuentan con aparición especial en revistas reconocidas de México y cuentan con 2.225 seguidores en su página oficial de “Facebook”. En una reciente entrevista realizada a las hermanas Hernández, dueñas de “Calista”, en la *Revista Colonos Satélite*, afirman que han tenido una excelente acogida por el público mexicano e incluso internacional, ya que actualmente, se encuentran comercializando sus joyas a EEUU y Bélgica. Así mismo, acotan que practican el e-commerce en su negocio enfocándose al desarrollo de su marca en plataformas digitales, implementado desde la pandemia del Covid-19, pues actualmente han logrado establecerse en plataformas como: Amazon México y Amazon US para comercializar sus productos, posicionando su marca en el top 5 de categoría de joyería en México. De igual manera han mencionado que usan redes sociales y campañas digitales para atraer nuevo público, dicha estrategia les ha generado excelentes resultados hasta el momento (Flores, 2020).

Por último, se puede recalcar que las dos joyerías que se han elegido para comparar en el ámbito competitivo con “Joyería Mosquera”, son artesanales, pero cada una de ellas representa un enfoque diferente y único, con historias relevantes e interesantes, pero conservando la esencia artesanal y tradicional que representa a sus países, demostrando el deseo de crecer y expandirse a nivel internacional y que su marca sea reconocida por todo el mundo.

Finalmente, luego de dar a conocer esta información al personal de “Joyería Mosquera”, se procedió a asignar los pesos y valores de la matriz MPC, verificando que todos estuvieran de acuerdo con el resultado, se da a conocer la siguiente matriz de perfil competitivo:

Tabla 5

Matriz del perfil competitivo (MPC) de “Joyería Mosquera”

Matriz de perfil competitivo							
Factores clave	Peso	Joyería Mosquera		Joyería Crespo		Joyería Calista	
		Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje	Calificación	Puntaje
Publicidad de la joyería	0.14	1	0.14	3	0.42	4	0.56
Calidad de productos	0.2	4	0.8	2	0.4	4	0.8
Competitividad de precios	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
Dirección	0.07	2	0.14	3	0.21	4	0.28
Posición financiera	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32
Lealtad de los clientes	0.31	4	1.24	3	0.93	2	0.62
Expansión global	0.01	1	0.01	3	0.03	4	0.04
Participación en el mercado	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Total	1.00		3.14		2.80		3.26

Como se puede apreciar en la *Tabla 5*, sobre la matriz de perfil competitivo (MPC) de joyería Mosquera, el personal definió los pesos para cada factor clave para cada joyería establecida, obteniendo pesos altos y bajos en cada factor. A continuación, se muestran los resultados obtenidos para cada joyería:

- **“Joyería Mosquera”**

El puntaje final para joyería Mosquera resulta ser de 3.14, en el cual se considera como factores más importantes para la misma, la lealtad de los clientes (1.24), seguido de calidad de productos (0.8), competitividad de precios (0.36), posición financiera (0.24), participación en el mercado (0.21). Esto se debe a que la joyería al tener años de trayectoria y experiencia, posee una estabilidad financiera y los productos que se ofrecen son de excelente calidad y a precios realmente accesibles, al mismo nivel que se ofertan en otras joyerías locales; lo cual a permitido tener una estable participación en el mercado, ya que sus clientes conocen por años a la joyería y confían en su trabajo, siendo su mayor fortaleza la fidelidad de sus clientes. No obstante, los factores que poseen puntajes relativamente bajos son: publicidad (0.14), dirección (0.14) y expansión global (0.01) con relación a joyería Crespo y joyería Calista que tienen 0.42 y 0.56 respectivamente por las estrategias desarrolladas principalmente en redes sociales y medios digitales, de igual forma ocurre con dirección. Esto debido a que la joyería no adopta medios digitales como las redes sociales para promocionar sus productos, además, es necesario mejorar su dirección administrativa mediante la capacitación permanente de su personal para lograr una mejor participación en el mercado, impactar su marca y lograr una expansión global a futuro, aumentando sus ventas y alcanzando una mejor posición financiera para la joyería.

- **“Joyería Crespo”**

El puntaje final para joyería Crespo es de 2.80, entre sus factores más significativos están: lealtad de los clientes (0.93), calidad de productos (0.40), publicidad de la joyería (0.42), competitividad de precios (0.36), posición financiera (0.24), dirección y participación en el mercado (0.21). Debido a que esta joyería se encuentra más de 30 años en el mercado, es reconocida a nivel local (Chordeleg), obteniendo lealtad por parte de sus clientes, así mismo, se mantiene activa en redes sociales para ofertar su variedad de productos a precios asequibles y de la mejor calidad, además, posee una buena dirección que ha perfeccionado a lo largo de los años gracias a su gran trayectoria, llevándola a tener solidez financiera y participación en el mercado de manera eficiente. En cuanto a sus bajos puntajes, solamente se encuentra el factor de expansión global (0.03), ya que su expansión a otros mercados es limitada.

- **“Joyería Calista”**

Joyería Calista representa ser el “mayor perfil competitivo” para Joyería Mosquera, pues obtuvo como puntaje final 3.26. Con mayor puntaje se encuentra el factor de calidad de los productos (0.8), los cuales son producidos con materia prima local (mexicana) e internacional (India), mejorando la calidad de sus productos, pues cuentan con diseñadores especializados que innovan y perfeccionan el diseño de sus joyas, lo cual ha permitido tener una excelente aceptación en el mercado. Luego de ello se encuentra la lealtad de los clientes (0.62), ya que al ser una joyería nueva que actualmente está en el proceso de introducirse en el mercado, necesita ganar fidelidad por parte de sus clientes. Seguido se encuentra la publicidad (0.56), pues la joyería tiene un buen manejo de las plataformas digitales para expandirse a nuevos mercados tanto locales como internacionales, lo cual ha resultado ser beneficioso, pues está en proceso de lograr una expansión global (0.04). En cuanto, a la competitividad de precios (0.36), pues el cambio de moneda puede resultar ser una ventaja para joyería Calista que maneja pesos mexicanos, en relación a países de América Latina y Norteamérica que poseen una moneda de mayor valor, en el cual se maneja el dólar americano, no obstante los altos costos de exportación pueden resultar ser una desventaja, sin embargo sus esfuerzos hasta ahora han permitido obtener una buena posición financiera (0.32), lo cual se atribuye a una eficiente dirección administrativa de las dueñas (0.28) y a una eficiente participación en el mercado (0.28).

Finalmente, se concluye que *Joyería Calista* es el competidor más fuerte (3.26). Resultando ser una joyería competitiva, pues su estructura de sector es atractiva y sus estrategias que se enfocan al avance tecnológico, representan una gran ventaja competitiva en el mercado global que se maneja actualmente. A pesar de ser una joyería reciente ha logrado tener una gran crecimiento desde que se fundó, incluso alcanzando a mercados internacionales, esto se debe a que se implementan estrategias efectivas que van de acuerdo al nivel de competitividad que se presenta en el mercado actual, lo cual ha hecho que tengan una buena acogida por el público y puedan crear ventajas competitivas, la más representativa de las mismas, es la adopción de la tecnología para difundir y promocionar sus joyas, la buena calidad y dirección con la que manejan su negocio para que pueda tener una sólida estabilidad financiera y pueda crecer de manera consolidada. En comparación con *joyería Mosquera*, quién se encuentra en el segundo lugar (3.14), se puede afirmar que su gran debilidad es la falta de un plan de comunicación para darse a conocer con mayor impacto, por ello necesita adaptarse a la tecnología actual y empezar a implementar medios digitales para dar a conocer sus productos y llegar a nuevos mercados para impactar con su marca, para ello es necesario una buena dirección gerencial para el cumplimiento de objetivos planteados, capacitación permanente del personal y tecnificación de sus procesos internos para lograr posicionamiento futuro como una joyería artesanal que fortalece el arte de la joyería cuencana. En tercer lugar se encuentra la *Joyería Crespo* con un puntaje del 2.80, quién a pesar de tener más de 30 años en el mercado, tenga lealtad de sus clientes, ofreciendo calidad en sus joyas y actualmente se maneje con más constancia en las redes sociales para captar más clientes y hacer conocidas sus joyas, no obstante, no ha logrado tener un reconocimiento nacional significativo y mucho menos a nivel global, lo cual indica que su dirección administrativa debe ser perfeccionada con mayor eficiencia y constancia.

CAPÍTULO 4

4. ESTRATEGIAS ENCAMINADAS PARA LA CONSOLIDACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA JOYERÍA

4.1. FODA cruzado

Como David (2013) expresa, el FODA cruzado es una de las herramientas más importantes que ayuda a los gerentes en la formulación de estrategias para la empresa, esta matriz cuenta con un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. De acuerdo a Trejo et al. (2016), se utilizan las fortalezas para aprovechar oportunidades, reducir amenazas y debilidades.

D'Alessio (2008), indica que para generar las estrategias se necesita un pensamiento cuidadoso porque mediante la unión de fortalezas y oportunidades, debilidades y oportunidades, fortalezas y amenazas, debilidades y amenazas se construye la matriz del FODA cruzado.

La matriz FODA cuenta con 9 cuadrantes, de las cuales en 4 cuadrantes deben ir los factores clave analizados divididos por análisis interno (fortalezas- debilidades) y análisis externo (oportunidades- amenazas), otras 4 celdas en donde se establecen las estrategias FO, FA, DO y DA y un cuadrante que queda vacío (David, 2013).

Figura 24

Matriz FODA, según, (D'Alessio, 2008)

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
Análisis interno	FORTALEZAS-F Liste las fortalezas	DEBILIDADES-D Liste las debilidades
Análisis externo	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3.
OPORTUNIDADES-O Liste las oportunidades	ESTRATEGIAS FO Use las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Mejore las debilidades para sacar ventaja de las oportunidades
1. 2. 3. 4.	Explote Maxi-Maxi	Busque Mini-Maxi
AMENAZAS-A Liste las amenazas	ESTRATEGIAS FA Use fortalezas para neutralizar las amenazas	ESTRATEGIAS DA Mejore las debilidades y evite las amenazas
1. 2. 3.	Confronte Maxi-Mini	Evite Mini-Mini

Nota. El gráfico presenta la matriz FODA. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 268), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

Según David (2013), con el análisis FODA anteriormente aplicado en la empresa se desarrollan 4 nuevos tipos de estrategias que son:

- FO: Se utilizan las fortalezas de la empresa para aprovechar oportunidades.
- FA: Las fortalezas evitan o reducen las amenazas.
- DO: Mediante las oportunidades se busca superar debilidades.
- DA: Son estrategias que buscan disminuir las debilidades y amenazas por las que atraviesa la empresa.

D'Alessio (2008) indica:

- Estrategias FO, se debe juntar las fortalezas que son internas con las oportunidades que son externas y tratar de sacar una ventaja de estas, de acuerdo el autor para obtener estas estrategias se debe explorar. Una vez se tenga las estrategias listas se ubican en el cuadrante FO indicando que fortaleza con que oportunidad se unió (F1 con O3).
- Estrategias DO, se juntan las debilidades con las oportunidades, esta estrategia busca mejorar las debilidades de la empresa mediante las oportunidades que presenta el mercado. De igual manera las estrategias se colocan en el cuadrante DO indicando que factores se unieron.

- Estrategias FA, confrontan las amenazas externas mediante las fortalezas que posee la empresa, trata de evitar o reducir el impacto de las amenazas.
- Estrategias DA, se deben crear estrategias que mantengan alerta a la empresa para reducir debilidades y evitar amenazas. Se registran las estrategias en el cuadrante DA.

4.1.1. Matriz FODA de la “Joyería Mosquera”

Para la realización de matriz FODA de Joyería Mosquera, se obtuvieron los factores de las matrices EFI y EFE definidas con el personal de la fábrica y en supervisión del gerente. Quedando de la siguiente manera:

Tabla 6

Matriz FODA de la “Joyería Mosquera”

Análisis FODA	
Fortalezas	Oportunidades
Cuenta con diseños exclusivos y personalizados.	La apertura en el mercado ecuatoriano para realizar compras online.
Cuenta con personal especializado.	Interés de los consumidores en adquirir productos artesanales.
Cuenta con la maquinaria y herramientas necesarias para la fabricación de joyas.	Innovación tecnológica desarrollada a favor de este sector.
El proceso de producción cuenta con una responsabilidad social ambiental.	La percepción de la sociedad como inversión al adquirir joyas de oro.
Ser una empresa consolidada y con trayectoria local.	Creciente importancia en la sociedad de generar acciones con menor impacto ambiental.
Cuenta con un lugar de producción propio y requisitos legales para su funcionamiento.	Beneficios tributarios que aporta el gobierno a los artesanos.
Posee calificación artesanal	
Debilidades	Amenazas
No cuenta con un proceso de inducción.	El costo del oro varía a nivel global.
Falta de adaptación a la nueva tecnología.	El gobierno no promueve el avance tecnológico en el sector artesano.
No cuenta con planes de incentivos, reconocimiento y/o producción.	Percepción negativa de la sociedad con respecto a la minería.
No cuenta con un plan permanente de capacitación para su personal.	Las políticas no favorecen a los artesanos.
No cuenta con medios publicitarios como lo son las redes sociales.	Surgimiento de nuevos mercados de joyería con una tecnología avanzada.
Es difícil conseguir materia prima.	Nuevas leyes no contribuyen al crecimiento de la joyería.

4.1.2. Matriz FODA cruzado de la “Joyería Mosquera”

Tabla 7

Matriz FODA cruzado de la “Joyería Mosquera”

	Fortaleza- F	Debilidad- D
Matriz FODA cruzado	1. Cuenta con diseños exclusivos y personalizados. 2. Cuenta con personal especializado. 3. Cuenta con la maquinaria y herramientas necesarias para la fabricación de joyas. 4. El proceso de producción cuenta con una responsabilidad social ambiental. 5. Ser una empresa consolidada y con trayectoria local. 6. Cuenta con un lugar de producción propio y requisitos legales para su funcionamiento. 7. Posee calificación artesanal	1. No cuenta con un proceso de inducción. 2. Falta de adaptación a la nueva tecnología. 3. No cuenta con planes de incentivos, reconocimiento y/o producción. 4. No cuenta con un plan permanente de capacitación para su personal. 5. No cuenta con medios publicitarios como lo son las redes sociales. 6. Es difícil conseguir materia prima.
Oportunidad- O	Estrategias FO	Estrategias DO
1. La apertura en el mercado ecuatoriano para realizar compras online. 2. Interés de los consumidores en adquirir productos artesanales. 3. Innovación tecnológica desarrollada a favor de este sector. 4. La percepción de la sociedad como inversión al adquirir joyas de oro. 5. Creciente importancia en la sociedad de generar acciones con menor impacto ambiental. 6. Beneficios tributarios que aporta el gobierno a los artesanos.	1. Crear una página online para comercializar los productos, en donde se realizarán promociones de diseños exclusivos y personalizados adaptándonos a las necesidades del consumidor, llamando la atención de grupos de interés. (F1, O1, O2, O4) 2. Capacitar al personal en la implementación de nueva tecnología que agilice y mejore el proceso productivo. (F2, F3, O3) 3. Aprovechar los beneficios tributarios para abrir una sucursal en otra ciudad del país. (F5, F6, F7, O6)	1. Generar un plan de comunicación, mediante el cual se crearán redes sociales, fan page y se tendrá publicidad mediante medios de comunicación reconocidos. (D5, O1, O2) 2. Adquirir materia prima de proveedores que tengan una responsabilidad ambiental y se rijan a la ley de minería. (D6, O5) 3. Implementar incentivos y reconocimiento al personal independientemente a los beneficios tributarios que poseen los artesanos. (D3, D4, O6)
Amenazas- A	Estrategias FA	Estrategias DA
1. El costo del oro varía a nivel global. 2. El gobierno no promueve el avance tecnológico en el sector artesano. 3. Percepción negativa de la sociedad con respecto a la minería. 4. Las políticas no favorecen a los artesanos. 5. Surgimiento de nuevos mercados de joyería con una tecnología avanzada. 6. Nuevas leyes no contribuyen al crecimiento de la joyería.	1. Mantener actualizada la calificación artesanal que permite manejar bajos costos debido a los beneficios tributarios. (F7, A4, A6) 2. Aumentar la inversión en maquinaria y materia prima para mejorar la calidad de producción en relación a la competencia. (F1, F3, A2, A5) 3. Afinar los procesos internos para reducir desperdicios (convenio con escuela de ingeniería en producción para la optimización de procesos). (F4, A3)	1. Adquirir materia prima necesaria y oportuna con anticipación para optimizar los procesos productivos. (D6, A1) 2. Tener un convenio con entidades que brinden capacitaciones e incentiven al desarrollo tecnológico. (D2, D4, A2, A5) 3. Contratar personal especializado para mejorar la gestión administrativa. (D1, D3, A4, A6)

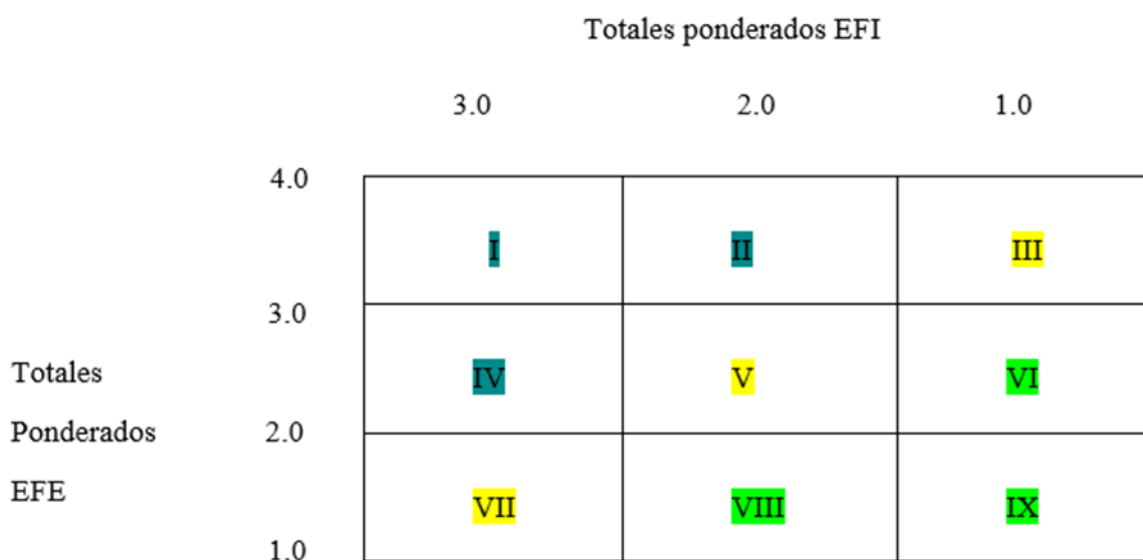
Para definir las estrategias en el FODA cruzado de la *tabla 7*, se realizó un taller participativo con el personal y gerente de la joyería, tomando en cuenta los factores de la matriz FODA. Para la realización de las estrategias se entrelazaron los factores que tienen relación dependiendo a cada cuadrante.

4.2. Matriz interna-externa

La matriz interna-externa figura las diferentes divisiones de una empresa, la cual se compone por nueve cuadrantes, en el eje de las “x” se ubican los totales ponderados de la matriz EFI, por otro lado, en el eje de las “y” se ubican los totales ponderados de la matriz EFE (Ponce, 2007).

Figura 25

La matriz interna-externa (IE), según David (2013).



Nota. El gráfico presenta la matriz interna-externa (IE). Tomado de *Conceptos de Administración estratégica* (p.187), por F. David, 2013. Pearson Educación.

Los enfoques de los cuadrantes del eje x corresponden a: de 4.0 a 3.0 fuerte, de 2.99 a 2.0 promedio y de 1.99 a 1.0 débil, por otro lado, para el eje y es: de 4.0 a 3.0 alto, 2.99 a 2.0 medio y por último 1.99 a 1.0 es bajo. Esta matriz se divide por 3 secciones cada una, si los resultados de la matriz EFI y EFE se cruzan en alguno de los cuadrantes de I, II, IV la

empresa está creciendo, si el resultado queda en los cuadrantes III, V, VII es que la empresa se mantiene y en los cuadrantes VI, VIII, IX es que la empresa debe disminuir gastos o desinvertir (David, 2013).

Figura 26

Regiones y celdas en la matriz IE, según, (D'Alessio, 2008)

INVERTIR INTENSIVAMENTE PARA CRECER	INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	DESARROLLARSE PARA MEJORAR
INVERTIR SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR	DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE PARA MEJORAR	COSECHAR O DESINVERTIR
DESARROLLARSE SELECTIVAMENTE Y CONSTRUIR CON SUS FORTALEZAS	COSECHAR	DESINVERTIR

Nota. El gráfico presenta las regiones y celdas en la matriz IE. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 318), por F. D'Alessio, 2008. Pearson Educación.

La matriz IE según D'Alessio (2008), cada una de las secciones corresponden a una estrategia diferente, como se puede observar en la *figura 26* los cuadrantes que corresponden a I, II y IV se deben implementar estrategias para crecer y construir como lo es la penetración de mercado o la mejora de productos, así mismo para los cuadrantes III, V y VII la empresa debe crear estrategias para mantenerse como lo es invertir selectivamente y por últimos para los cuadrantes VI, VIII y IX la organización debe crear estrategias para cosechar o desinvertir recursos como los es la disminución de gastos.

4.2.1. Matriz Interna-Externa de la fábrica “Joyería Mosquera”

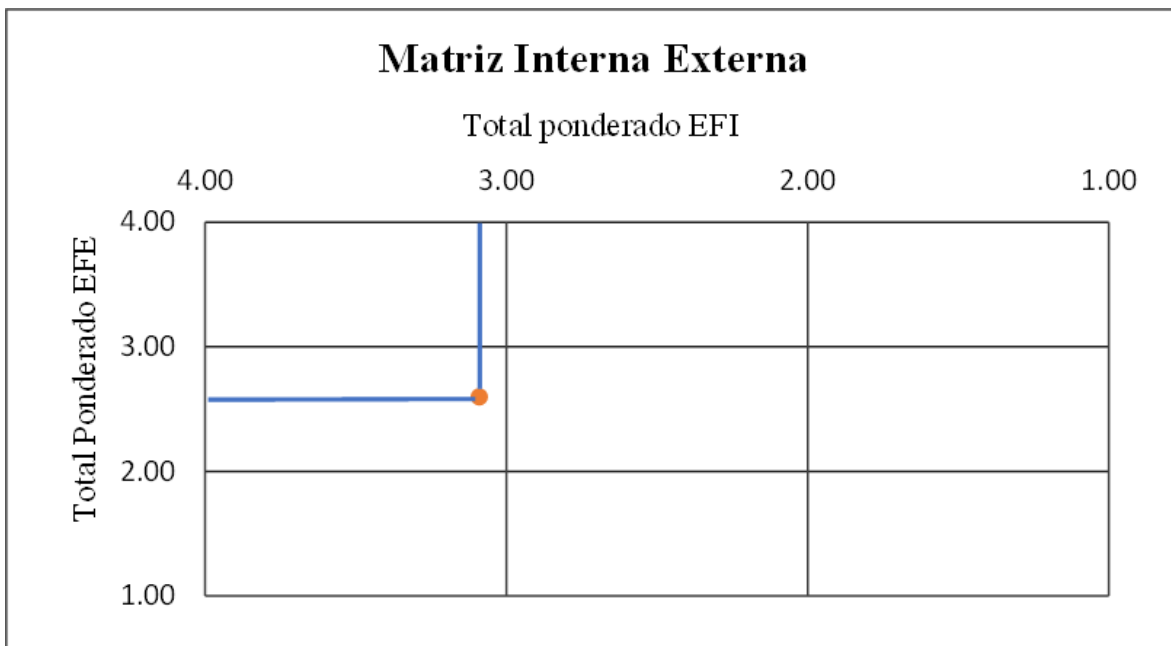
Con los totales ponderados obtenidos de las matrices EFI y EFE se realizó la matriz interna- externa, de la cual se pudo determinar en qué región se encuentra la fábrica, a continuación, se muestra la matriz:

Total ponderado EFI= 3.09

Total ponderado EFE= 2.60

Figura 27

Matriz interna - externa de la fábrica “Joyería Mosquera”.



Como se puede observar en la *figura 27*, la fábrica se encuentra en el cuadrante IV la cual de acuerdo a D’Alessio, F. (2008), es un cuadrante de invertir y construir, para que la organización crezca se deberán implementar estrategias de penetración del mercado o innovación en los productos que se ofrecen.

4.3. Mapa estratégico

Cárdena (2009), explica que el mapa estratégico es un gráfico de causa-efecto, el cual contiene varias estrategias divididas en financieras, clientes, procesos internos, aprendizajes

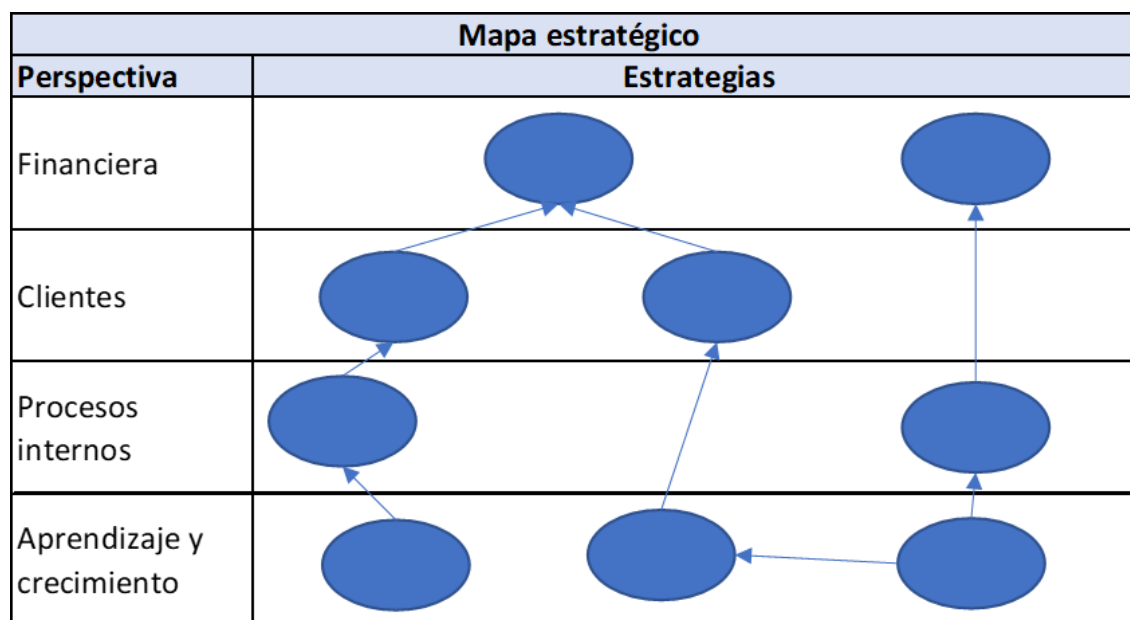
y crecimiento. Kaplan y Norton (2004), indican que el mapa estratégico facilita un gráfico en donde se relacionan las estrategias con los activos intangibles para la creación de valor.

Según Kaplan y Norton (2004), el gráfico consta de:

- **Financiero:** Son estrategias expresadas en términos financieros.
- **Cliente:** Establece una propuesta de valor para los activos intangibles.
- **Procesos internos:** Son algunos procesos que se espera tengan un efecto sobre la estrategia.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Identifica qué actividades, sistema o ambiente se requiere para que la empresa cree valor.

Figura 28

Marco del BSC, según, (Kaplan & Norton, 2004)



Nota. El gráfico presenta el marco del Balanced Scorecard. Tomado de *Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en activos tangibles* (p.493), por R. Kaplan y D. Norton, 2004. Revista Harvard Business School Pres.

4.4. Balanced Scorecard

De acuerdo a lo que indica David (2008), el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, resulta ser una técnica que evalúa y controla las estrategias, además, es el encargado de equilibrar las medidas financieras y no financieras; cuestiones internas y externas; asuntos de corto y largo plazo; y con ello, los objetivos de los clientes, accionistas y de las operaciones. El BSC está compuesto de objetivos financieros y estratégicos que se ajustan al modelo de negocio de la empresa, muy necesario para administrar y evaluar las estrategias de la misma. Esta herramienta se relaciona con los conceptos de mejora continua (administrativa) y a la administración de la calidad total. Y su objetivo principal es que la empresa, al aplicar el BSC, sea capaz de responder estas tres interrogantes:

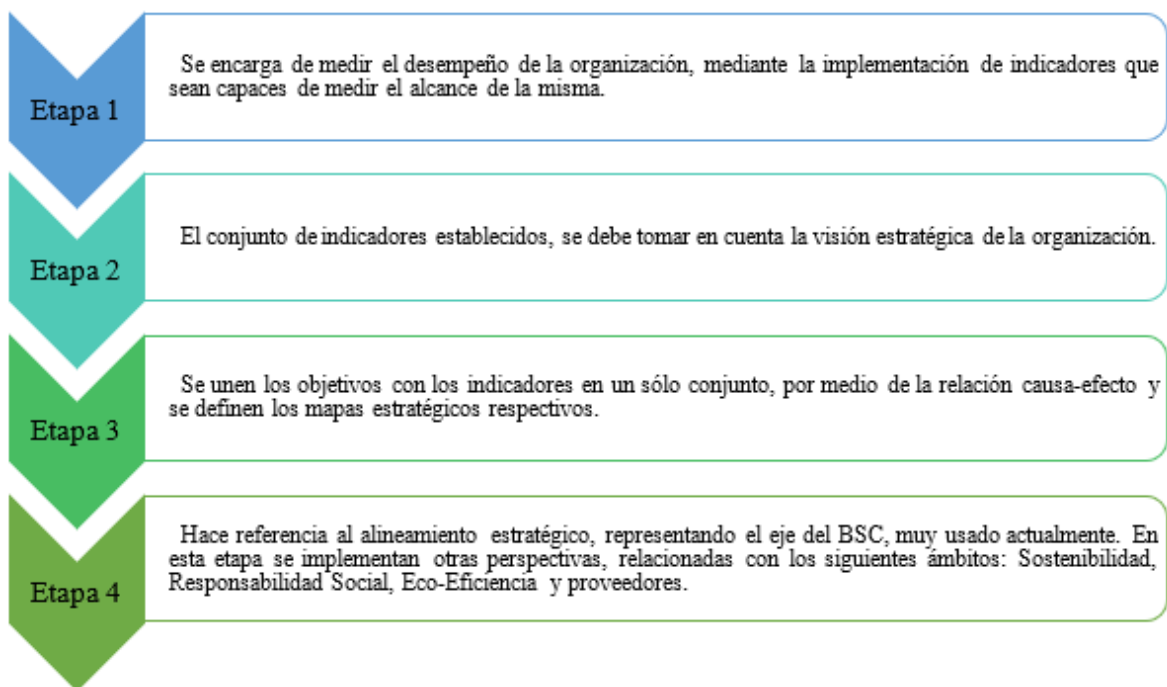
- ¿La organización aplica mejoras y crea valor de manera continua en ámbitos como la innovación, liderazgo tecnológico, calidad de productos y eficiencia en los procesos operacionales?
- ¿Cómo está sobrellevando o mejorando la organización, sus principales competencias y ventajas competitivas?
- ¿Qué tan satisfechos se encuentran los clientes con la organización?

Para complementar el concepto anterior, Thompson et al. (2012), dan a conocer que los objetivos financieros tienen relación con los objetivos de desempeño financiero que fueron fijados por la administración, en cambio; los objetivos estratégicos son los resultados planeados que dan a conocer si la empresa está fortaleciendo su posicionamiento en el mercado, así como su vitalidad competitiva y las perspectivas comerciales que posee.

De la misma forma, Rizo y Hernández (2020), afirma que la evolución del BSC como herramienta de dirección y gestión empresarial, consta de cuatro etapas:

Figura 29

Etapas del Balanced Scorecard, según Rizo y Hernández (2020).

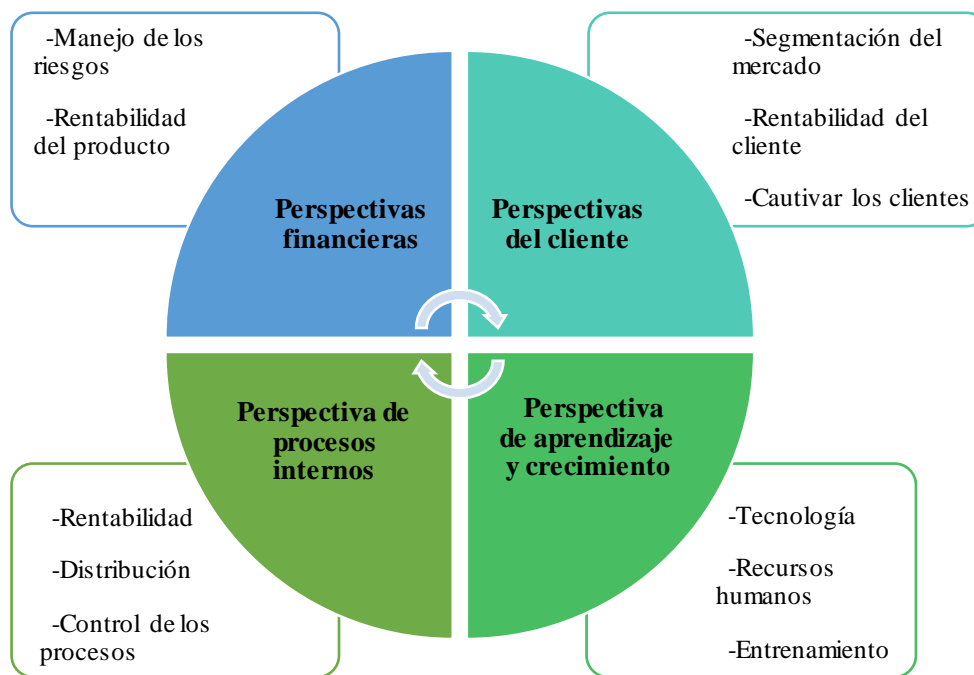


Nota. El gráfico presenta las etapas del Balanced Scorecard. Tomado de *El cuadro de mando integral y su papel para la gestión empresarial* (p.86), por K. Rizo y N. Hernández, 2020. Revista Cubana de Ciencias Económicas.

A continuación, Kaplan y Norton (2016), dan a conocer las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard:

Figura 30

Las cuatro perspectivas del BSC, según Kaplan y Norton (2016)



Nota. El gráfico presenta las cuatro perspectivas que componen el Balanced Scorecard. Tomado de *El cuadro de mando integral El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard* (pp.59-139), por R. Kaplan y D. Norton, 2016. Gestión 2000.

Posteriormente, Montoya (2011), describe las perspectivas del BSC mencionadas anteriormente:

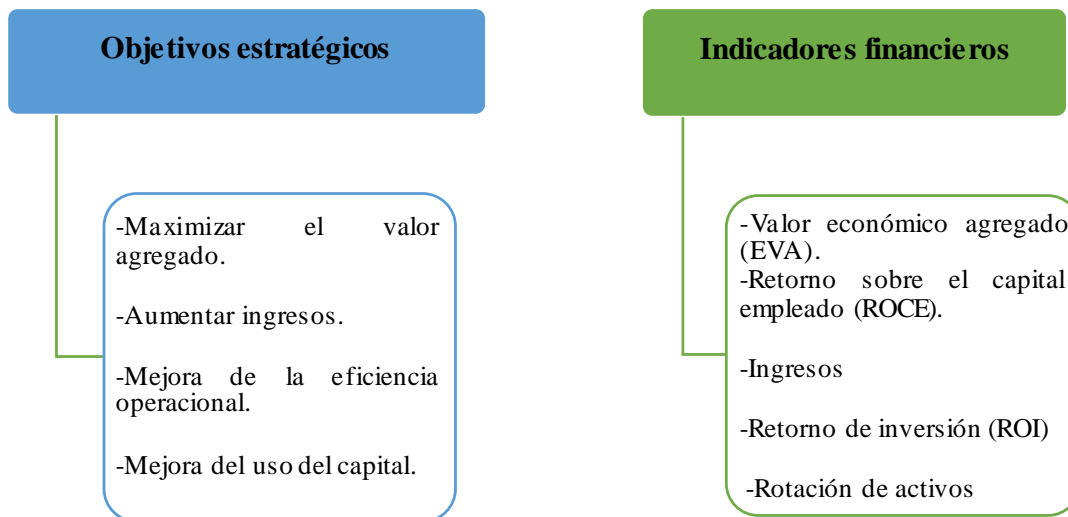
1. Perspectiva Financiera

Su objetivo es cumplir con las expectativas de los accionistas, por medio de la creación de valor, índices altamente rentables, garantías de desarrollo y el mantenimiento del negocio en curso. Por ende, es necesario la creación de objetivos e índices que hagan frente a las medidas financieras de beneficio, desarrollo, retorno del capital, uso del capital, etc. Por otro lado, para que los accionistas tengan una estimación de la dirección de la empresa en el corto, mediano y largo plazo, es necesario que se midan las ventas, contribución marginal, inversión de los activos fijos y del valor económico agregado (EVA). Todo esto se hace con el fin de medir los resultados obtenidos y hacer una evaluación de la rentabilidad empresarial, lo cual es de gran interés de los accionistas. Estas perspectivas financieras van acompañadas de los objetivos estratégicos planteados. Por ende, los objetivos financieros se refieren a la

rentabilidad, crecimiento y valor de acciones. En donde se muestran las consecuencias económicas de acciones ya aplicadas (Montoya, 2011).

Figura 31

Perspectiva financiera: Ejemplos de objetivos estratégicos y sus indicadores financieros



Nota. El gráfico presenta ejemplos de objetivos estratégicos e indicadores financieros de la perspectiva financiera del BSC. Tomado de *El balanced scorecard como herramienta de evaluación en la gestión administrativa* (p.9), por C. Montoya, 2011. *Revista Científica "Visión de Futuro"*.

2. Perspectiva del cliente

Responde a las expectativas de los clientes, los objetivos que se fijen dependen de los ingresos y generación de valor que se obtuvieron en la perspectiva financiera. Dependiendo de cómo los clientes perciban al negocio, se podrán medir las capacidades de retención y satisfacción de las necesidades de los mismos. Estos factores se complementan con la relación del costo-beneficio de la organización y su penetración en el mercado en el futuro, proyectando sus logros y analizando los resultados (Montoya, 2011). Para lograr con dicho objetivo, la empresa deberá satisfacer a sus clientes, basándose en su propuesta de valor planteada desde un inicio, la cual debe estar enfocada en los siguientes factores:

- Calidad

- Precio
- Relaciones
- La imagen que refleja al momento de transferir el valor entre proveedor-cliente (Montoya, 2011).

Algunos indicadores que se pueden poner en práctica en esta perspectiva, son los siguientes:

- Satisfacción del cliente
- Reclamos resueltos/Total de reclamos
- Incorporación y retención de clientes (Montoya, 2011).

3. Perspectiva de procesos internos

Los objetivos e indicadores estratégicos se definen en base a los procesos claves de la empresa y su efectividad dependerá totalmente del cumplimiento de las expectativas de los accionistas y de los clientes. Para definir esta perspectiva, primero se establecen las dos mencionadas anteriormente, pues luego de ello, en este punto se alinearán e identificarán las actividades y procesos claves, además, de establecer objetivos específicos que satisfagan a accionistas y clientes. Para iniciar con este apartado, es fundamental aplicar la cadena de valor o modelo de negocio de la empresa, para luego facilitar la selección de objetivos, indicadores, palancas de valor y las iniciativas adecuadas. Aunque ello requiera de una reingeniería de procesos, innovación o mejora continua, pues mediante ello, se podrá definir las estrategias de excelencia para los procesos internos, las cuales deben ser capaces de satisfacer a los clientes, mejorar los costos, eficiencia de los procesos y el uso adecuado de los activos. Los indicadores que se pretenden aplicar no tienen que ser genéricos, sino sostenibles en el tiempo, garantizando la optimización de los procesos dentro de la organización y que se ajusten a la misma (Montoya, 2011). A continuación, se muestran algunos ejemplos:

- Tiempo del ciclo del proceso
- Costo unitario * actividad
- Nivel de producción

- Costos de fallas
- Costos de calidad
- Eficiencia del uso de activos (Montoya, 2011).

4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

En esta perspectiva se establecen indicadores y objetivos que sirvan de motor para el desempeño de la organización en el futuro. Así mismo, indica la capacidad de adaptación a medida que cambia el entorno del mismo, en hacer frente a los cambios y a las mejoras que se harán. Con el fin de incrementar el nivel competitivo y la incorporación de la tecnología como componente de valor, informaciones estratégicas; creando un clima cultural más apropiado y desafiante a las acciones cambiantes que se presentan en cualquier negocio. Esta perspectiva dentro del BSC está enfocada en invertir para crear valor futuro (personal, procedimientos, sistemas e infraestructura), de acuerdo a las nuevas realidades. Para ello, se necesita que la empresa disponga de nuevas tecnologías, investigaciones y adapte un aprendizaje continuo que desarrolle habilidades críticas, para alcanzar el éxito y crecimiento de la empresa a largo plazo (Montoya, 2011). Algunos indicadores se señalan a continuación:

- Desarrollo de competencias claves
- Retención de personal clave
- Captura, aplicación de tecnologías y valor agregado
- Satisfacción del personal
- Clima organizacional (Montoya, 2011).

Por último, la herramienta del Balanced Scorecard es efectiva al momento de tomar decisiones, ya que; establece estrategias corporativas, permite comunicarlas de manera clara a todo el personal, para finalmente hacerlas efectivas en acciones concretas, por medio de la aplicación de indicadores de gestión integral (Ghiglione, 2020).

Figura 32

Ejemplo del formato de cuadro de mando integral o balanced scorecard

ÁREA DE OBJETIVOS	MEDIDA O META	EXPECTATIVA DEL TIEMPO	RESPONSABILIDAD PRINCIPAL
Clientes			
1.			
2.			
3.			
4.			
Gerentes/empleados			
1.			
2.			
3.			
4.			
Operaciones/procesos			
1.			
2.			
3.			
4.			
Responsabilidad social/y ante la comunidad			
1.			
2.			
3.			
4.			
Ética empresarial/ecológica			
1.			
2.			
3.			
4.			
Finanzas			
1.			
2.			
3.			
4.			

Nota. El gráfico muestra el formato del BSC. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 347), por F. David, 2008. Pearson Educación.

4.4.1. Balanced Scorecard de “Joyería Mosquera”

Para el desarrollo del Balanced Scorecard de joyería Mosquera, se tomó en cuenta la auditoría interna realizada para definir el análisis interno y externo de la misma, en base a las estrategias establecidas mediante el FODA cruzado, se obtuvieron los siguientes resultados en las diferentes perspectivas de la joyería:

- **Perspectiva Financiera**

Joyería Mosquera al tener años de trayectoria en el mercado del sector joyero ha logrado alcanzar una solidez financiera estable y eficiente, cuenta con un alto nivel de fidelidad por parte de sus clientes, no obstante, no ha logrado expandirse y entrar a nuevos mercados a nivel nacional, lo cual se atribuye a una debilidad en la ejecución administrativa de la joyería la cual se evidenció con mayor fuerza en el contexto de pandemia, cuando las ventas bajaron considerablemente y el costo del oro subió significativamente, afectando a la posición

financiera de la joyería, por tal motivo, se considera que para que exista una correcta reactivación y aumento de las ventas de joyería Mosquera, se necesita optimizar los costos e incrementar el uso de plataformas digitales que ayuden a comercializar los productos de la joyería, captar más clientes y a llegar a nuevos mercados locales y nacionales, para ello se pretende crear una página online y crear un plan de comunicación (redes sociales, fan page y medios de comunicación reconocidos), con ello será posible aumentar el nivel de ventas en un 10% anual, a más de aprovechar los beneficios tributarios que ofrece la calificación artesanal con la que cuenta la fábrica de joyería Mosquera.

- **Perspectiva del cliente**

En cuanto a los clientes Joyería Mosquera ha adquirido lealtad por parte de los mismos debido a que conocen de años al gerente y dueño Wilson Mosquera, sin embargo, la fábrica de joyería busca impactar en la mente del consumidor con sus productos personalizados y de alta calidad en nuevos mercados. Por otra parte, los mercados cambiantes han resultado ser una amenaza para la joyería evidenciando la debilidad que tiene internamente al no contar con una estrategia de publicidad y con medios online para su comercialización, así mismo, las ventas por internet, ya sea por redes sociales o por una página web se han fortalecido, hoy en día los consumidores están más apegados a la tecnología, por lo que, para la joyería se pretende crear una página web en donde se comercializaran los productos sin menoscabar con la calidad de los mismo, además de crear un plan de comunicación que permita a la joyería tener publicidad mediante medios de comunicación.

- **Perspectiva de procesos internos:**

Hoy en día las empresas que cuentan con una estrategia de responsabilidad social ambiental les otorga una ventaja competitiva debido a que cada vez es más importante hacer cambios en los procesos ya que, se considera importante para el cuidado del medio ambiente. Por lo que, para la joyería Mosquera constituye una prioridad establecer estrategias para reducir desperdicios en los procesos productivos y de estandarización.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Para joyería Mosquera el aprendizaje y crecimiento es considerado un pilar fundamental para su existencia y expansión futura. Por lo tanto, se considera que la capacitación permanente de todo el personal que conforma la joyería, adaptándolo a la nueva tecnología

para que se agilicen y mejoren los procesos productivos, esto será posible mediante convenios con entidades que sean expertas en el tema, así mismo, será necesario aumentar la inversión en maquinaria y materia prima para mejorar la calidad de sus productos; y por último, es importante implementar planes de incentivos y reconocimiento al personal, el cual se capaz de motivarlos a desempeñar mejor sus labores y aportar de manera significativa al crecimiento y fortalecimiento de la joyería.

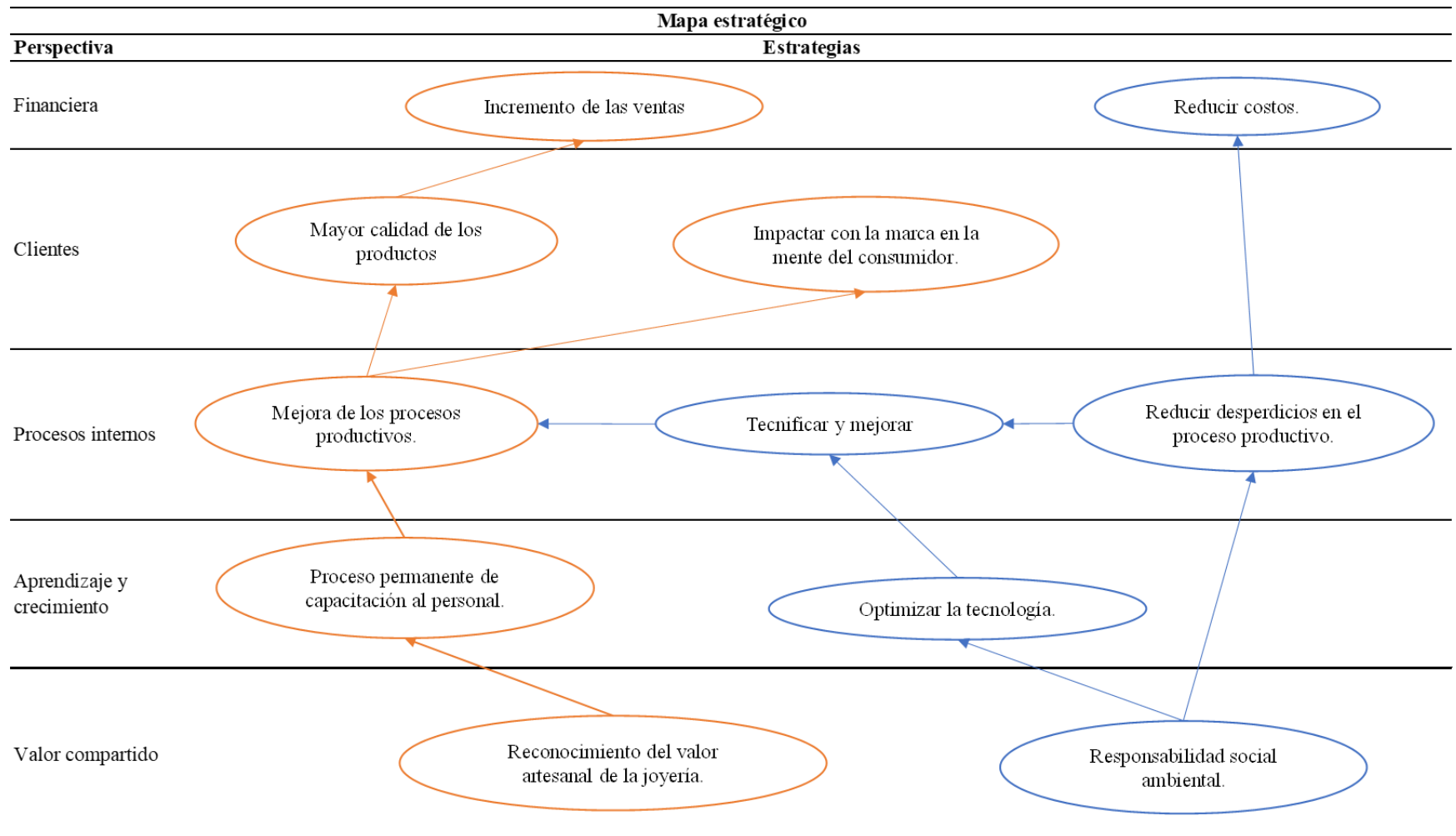
- **Perspectiva de valor compartido**

Joyería Mosquera tiene una enfoque artesanal y por lo tanto confecciona sus joyas resaltando el arte de la joyería cuencana, por ende, no se trata solamente de que el cliente adquiera un producto y satisfaga sus necesidades con el mismo, sino que se trata de entregar un valor a la sociedad al vender las joyas, al saber que son hechas por manos de artesanos cuencanos con experiencia y que representan a la cultura de su ciudad y que en aquella joya se refleja el diseño y tradición, a más de la habilidad y talento que tiene su gente para que sea valorado y perdure en el tiempo.

4.4.2. Mapa Estratégico de la “Joyería Mosquera”

Figura 33

Mapa estratégico de la joyería Mosquera



Para iniciar con la lectura del Balanced Scorecard de la joyería Mosquera, la empresa busca el reconocimiento del valor artesanal de la joyería en la sociedad, el cual se pretende lograr mediante un proceso permanente de capacitación a su personal para la mejora de procesos productivos con el objetivo de mejorar la calidad de sus productos e innovar con nuevos diseños aspirando en un futuro ser una joyería reconocida e impactar con la marca en la mente del consumidor con el fin de incrementar las ventas.

Desde un enfoque de responsabilidad social ambiental, joyería Mosquera busca optimizar la tecnología con el fin de reducir desperdicios en los procesos productivos mediante la tecnificación y mejora de los mismos de modo que permita a la joyería reducir costos.

4.5. Matriz de la gran estrategia (GE)

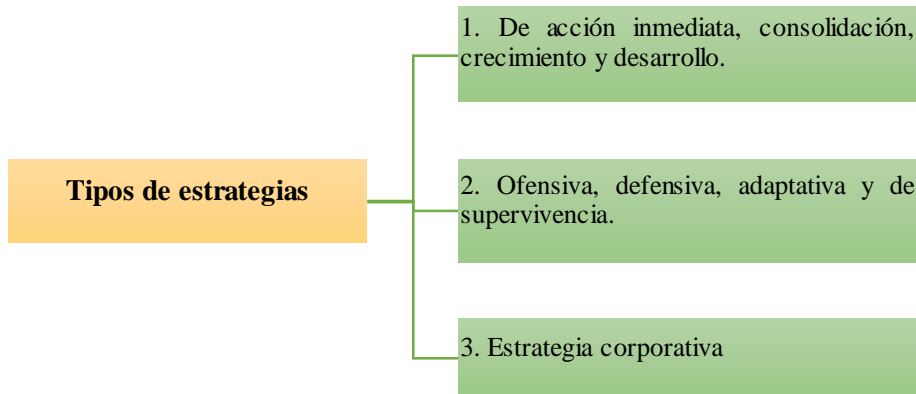
Primeramente, la estrategia, según Baena (2015), se define como el conjunto de decisiones que encaminan las acciones emprendidas por la organización, muy necesaria para que pueda existir la misión, visión y objetivos. De tal manera, la estrategia proyecta pensamientos sobre situaciones futuras y la manera en cómo se van a enfrentar dichas situaciones.

De la misma manera, Hernández (2020), acota que la estrategia es la recopilación de las estrategias genéricas, (liderazgo global en costos, diferenciación y enfoque/segmentación), que se aplican con respecto al nivel de crecimiento del mercado y el grado de fortaleza en relación a la posición competitiva de la organización.

Como lo indican, Lema y Lema (2017), existen algunos tipos de estrategias que se mencionan a continuación:

Figura 34

Tipos de estrategias, según Lema y Lema (2017).



Nota. El gráfico muestra los tipos de estrategias. Tomado de *Factores determinantes en la planeación estratégica* (p. 169), por J. Lema y F. Lema, 2017. Revista “Ciencia y tecnología al servicio del pueblo”.

En cuanto a la matriz de la gran estrategia, David (2008), exclama que está representada por un plano cartesiano que se divide en las siguientes dimensiones: la posición competitiva y el crecimiento del mercado, además, puede ser adaptada en sus dimensiones por cualquier tipo de empresa, en relación a sus condiciones y posición estratégica.

El plano de la matriz, se compone de cuatro cuadrantes:

- Si la empresa se posiciona en el primer cuadrante, significa que está comprometida sólo con un producto, sin embargo, también puede aprovechar de oportunidades externas, con los riesgos que se presenten (Ponce, 2007).
- Si la empresa se encuentra en el segundo cuadrante, significa que la entidad se encuentra en un mercado que crece con mayor rapidez, expuesta a una posición competitiva realmente débil (Ponce, 2007).
- Si la empresa se encuentra posicionada en el tercer cuadrante, significa que están en vulnerabilidad, siendo débil su posición competitiva y el mercado caracterizado por un crecimiento muy lento (Ponce, 2007).
- Si la empresa se posiciona en el cuarto cuadrante, significa que la empresa está en una posición competitiva fuerte, no obstante, su mercado es de crecimiento lento (Ponce, 2007).

Figura 35

Matriz de la gran estrategia, según David (2008).



Nota. El gráfico muestra los cuatro cuadrantes de la matriz de la gran estrategia. Tomado de *Conceptos de Administración Estratégica* (p. 240), por F. David, 2008. Pearson Educación.

Conforme lo expuesto por, D'Alessio (2008), la empresa deberá adoptar una posición estratégica, de acuerdo al tipo de cuadrante de matriz GE que se encuentre, como se muestra posteriormente:

Tabla 8

Posiciones estrategias según la ubicación de los cuadrantes de la matriz GE

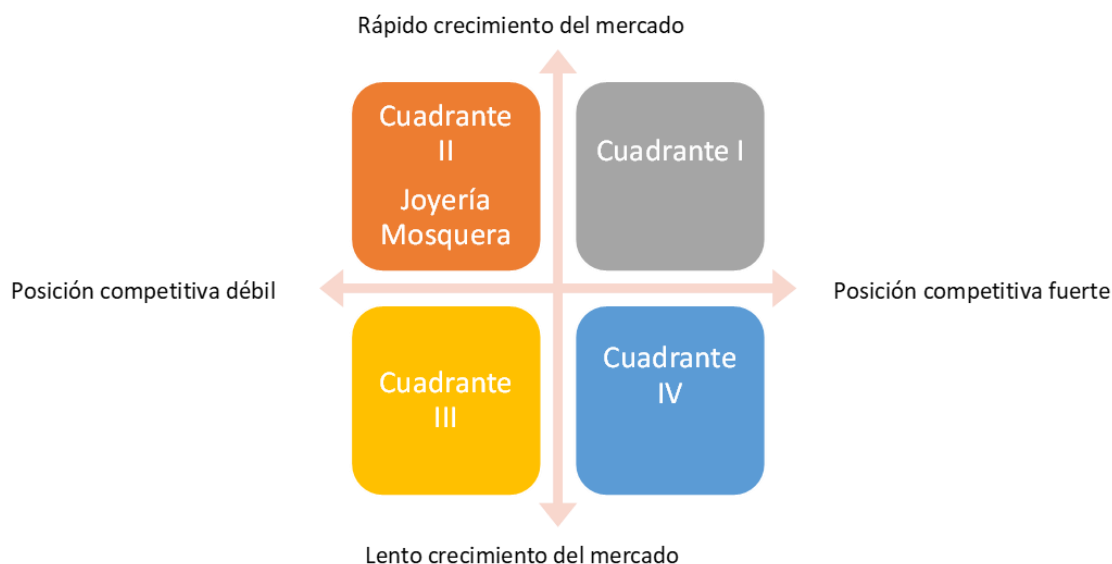
Posiciones estratégicas de las empresas en relación a su ubicación en la matriz GE
Cuadrante I
<ul style="list-style-type: none"> • Excelente posición estratégica para las empresas.
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas deben adoptar estrategias enfocadas en la concentración en los mercados y en los productos.
<ul style="list-style-type: none"> • No es recomendable que las empresas hagan cambios significativos en sus ventajas competitivas.
<ul style="list-style-type: none"> • Si por cualquier motivo la empresa posee excedente de recursos, las estrategias de integración vertical (hacia delante y atrás) y horizontal resultan ser efectivas.
<ul style="list-style-type: none"> • Si la empresa se encuentra comprometida únicamente con un producto, su diversificación concéntrica reduce el riesgo relacionado con una línea de productos más amplia.
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas tienen la opción de arriesgarse de manera agresiva al presentarse ventajas de oportunidades en diferentes áreas.
Cuadrante II
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas necesitan analizar a profundidad su cercanía presente al mercado.
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa no tiene la capacidad de competir de manera efectiva, incluso si el mercado crece rápidamente, para ello, es necesario determinar el porqué de esa situación y buscar maneras de mejorar su competitividad.
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando el mercado crece a ritmo acelerado, las empresas deben tomar en cuenta las estrategias intensivas, no obstante, si la empresa no cuenta con ventajas competitivas debe elegir la opción de integración horizontal (desinversión o liquidación). La desinversión podría originar fondos para adquirir nuevos negocios o comprar acciones.
Cuadrante III
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas se encuentran compitiendo en un mercado de lento crecimiento y su posición competitiva resulta ser débil.
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas deben hacer cambios significativos e inmediatos, con el fin de hundirse más y llegar a la liquidación.
<ul style="list-style-type: none"> • Las estrategias que se recomiendan son las de reducción de activos y costos, denominado como atrincheramiento.
<ul style="list-style-type: none"> • Otra opción sería volver a asignar los recursos del negocio en distintas áreas.
<ul style="list-style-type: none"> • Si las demás estrategias no funcionan, lo último sería optar por la desinversión o liquidación.
Cuadrante IV
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas tienen una posición competitiva fuerte, pero el mercado crece lentamente.
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas tienen oportunidad de crear programas de diversificación enfocadas a áreas de crecimiento más favorable.
<ul style="list-style-type: none"> • Las empresas estarán expuestas a altos niveles de flujo de efectivo y sus necesidades de crecimiento en el ámbito interno serán limitadas. Para continuar con éxito, deberán adoptar estrategias de diversificación concéntrica, conglomerada o horizontal.

Nota. El gráfico muestra la descripción de cada cuadrante de la matriz de la gran estrategia. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 326), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

4.5.1. Matriz de la gran estrategia (GE) de la joyería Mosquera

Figura 36

Matriz de la gran estrategia de la Joyería Mosquera.



Después de haber desarrollado las matrices EFE y EFI, se pudieron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la joyería Mosquera, determinando cuáles son sus puntos débiles y fuertes, tanto internos como externos, de este análisis se ha llegado a la conclusión de que la joyería se encuentra en el cuadrante II de la matriz de la gran estrategia (GE), debido a que la posición competitiva de la misma resulta ser medianamente débil, ya que el crecimiento del mercado actual tiene un ritmo acelerado, lo cual requiere que la joyería implemente estrategias que se apeguen a la tecnología y a una mejora administrativa, para crear ventaja competitiva a futuro, para ello es necesario reevaluar el enfoque actual, enfocándose en estrategias encaminadas al desarrollo de mercados, penetración de mercado, desarrollo de productos, etc. Si bien la joyería tiene años de trayectoria en el mercado y la experiencia necesaria, es necesario reforzar su posicionamiento en el mercado nacional para luego pensar sobre un crecimiento global.

4.6. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

La MCPE tiene como finalidad encontrar las estrategias más eficaces, pues esta herramienta permite determinar las mejores estrategias, capaces de estallar de manera clara el grupo de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. En este punto la MCPE adquiere protagonismo y relevancia, luego de haber realizado los anteriores análisis y aplicación de matrices (DOFA, MPC, matriz IE, GE, etc.), aquí la matriz mencionada permitirá seleccionar objetivamente entre todas las alternativas estratégicas, aquellas que son más relevantes o que tienen un alto grado de posibilidad de mejora de los factores críticos para alcanzar el éxito en la empresa (Pulgarín y Rivera, 2012).

Según D'Alessio (2008), la MCPE corresponde a la tercera etapa que conforma el marco analítico de la formulación de las estrategias. Es una herramienta que ayuda a analizar de manera objetiva las estrategias posibles, definiendo como base la determinación previa de los factores críticos de éxito, tanto internos como externos. Por ello, es necesario contar con un juicio intuitivo alto para evaluar el grado de atractivo de cada una de las estrategias en relación a la fortaleza, debilidad, amenaza y oportunidad. Cabe recalcar que las estrategias que se aplicarán en la matriz CPE tienen que ser específicas.

Figura 37

Ejemplo de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

MATRIZ CUANTITATIVA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO (MCPE)							
FACTORES CLAVE	ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS						
	Peso	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2		ESTRATEGIA 3	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Amenazas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
Fortalezas							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
5.-							
6.-							
Debilidades							
1.-							
2.-							
3.-							
4.-							
Puntaje de atractividad:		2.00					
4. Muy atractiva	2. Algo atractiva						
3. Atractiva	1. Sin atractivo						

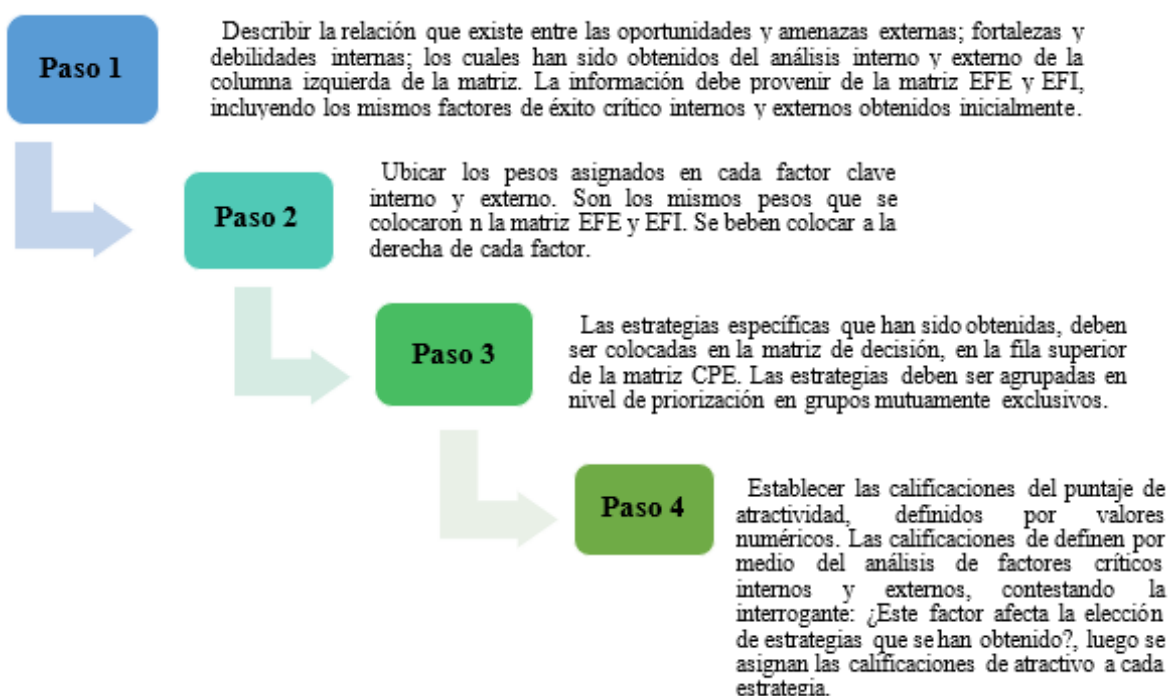
Nota. El gráfico indica el formato de la MCPE. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 340), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

En la columna izquierda de la MCPE se encuentra la información adquirida de manera directa de las siguientes matrices: EFE y EFI (factores de éxito clave y sus pesos correspondientes). En cuanto a la fila superior, se encuentran las estrategias específicas obtenidas de las matrices: FODA, PEYEA, IE, BCG y GE; las cuales han sido escogidas con la matriz de decisión después de haber hecho el proceso de clasificación. La MCPE establece el atractivo relativo de las estrategias específicas, en base al nivel que se puedan usar para el alcance de objetivos y se seleccionan determinando los impactos acumulativos de los factores respectivos de éxito crítico interno y externo. Es importante mencionar que la MCPE puede contener cualquier número de grupos de las estrategias específicas, así mismo cualquier número de las estrategias específicas pueden formar parte de un grupo, ya que estas se suelen evaluar únicamente por grupos (D'Alessio, 2008).

De acuerdo a D'Alessio (2008), los pasos para desarrollar la MCPE son los siguientes:

Figura 38

Pasos para desarrollar la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)



Nota. El gráfico indica los pasos para elaborar la MCPE. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 341), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

Tabla 9

Rango para las calificaciones del atractivo

Calificaciones del atractivo de la estrategia	
Calificación	Significado
1	No atractiva (no aceptable)
2	Algo atractiva (algo aceptable)
3	Razonablemente atractiva (aceptable)
4	Altamente atractiva (muy aceptable)

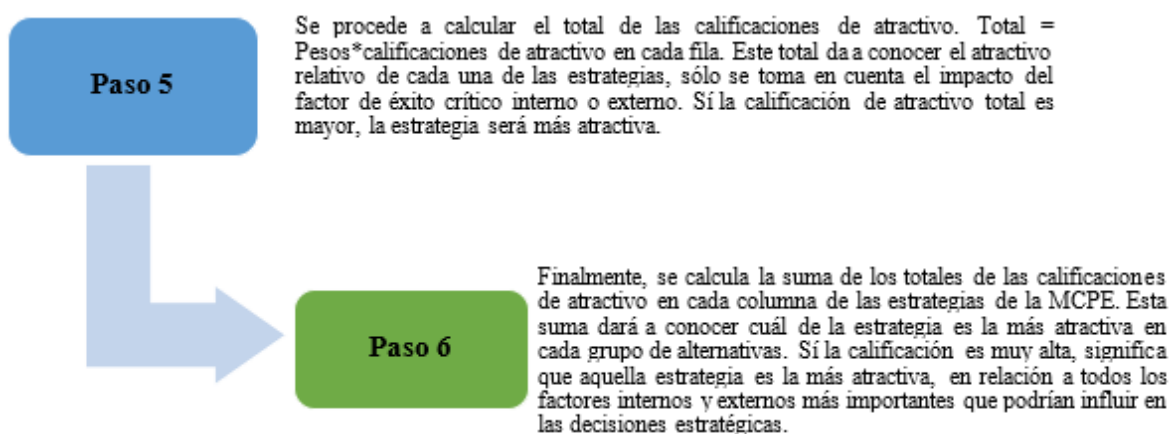
Nota. La tabla indica los valores para calificar los atractivos de la estrategia en la MCPE. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 341), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

Es necesario conocer que para definir cada calificación de atractivo se debe tener un fundamento, razonabilidad y no hacerlas de manera precipitada, además se debe evitar repetir la misma calificación de atractivo para cada estrategia, así mismo se tienen que calificar a todos los factores (D'Alessio, 2008).

Se describe la continuación de los pasos a seguir para elaborar la MCPE, según, D'Alessio, (2008):

Figura 39

Continuación de los pasos para desarrollar la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE).



Nota. El gráfico indica la continuación de los pasos para elaborar la MCPE. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (p. 342), por F. D'Alessio, 2008, Pearson Educación.

En la MCPE se establece la calificación del atractivo de cada estrategia, luego se multiplican los pesos, obteniendo así los totales ponderados y finalmente, se suman. La suma de los pesos respectivos es igual a dos y al multiplicarlos por el ponderado de la atraktividad se pueden obtener como valor máximo el ocho y como valor mínimo un dos, resultando un promedio igual a cinco. Por ende, el promedio mayor a cinco es considerado como una

estrategia “aceptable” y si se obtienen valores por debajo del cinco resulta ser “menos aceptable” o “no aceptable”. Si las estrategias tienen valores menos de 4 y 5, el estratega deberá tomar la decisión de acuerdo a su criterio, también podría crear un segundo grupo como estrategias de contingencia, las cuales podrán usarse en un futuro, si por algún motivo llegaran a fallar las del primer grupo. Por último, los resultados que se obtengan al usar la MCPE se fundamentan en la lógica de la calificación de atractivo, convirtiéndola en una matriz razonable y defendible (D’Alessio, 2008).

4.6.1. Matriz cuantitativa de planificación estratégica de “Joyería Mosquera”

Para llevar a cabo la matriz cuantitativa de planeación estratégica de joyería Mosquera, se procedió a realizar un taller participativo con el personal y el gerente de la joyería, el día jueves 26 de mayo de 2022. Lo que primero se hizo fue un conversatorio con el gerente para priorizar las cinco estrategias (obtenidas en el FODA cruzado) que se consideran como las más importantes y necesarias para la joyería. Luego de ello se creó la matriz y se asignaron los mismos pesos que se obtuvo en la matriz EFI Y EFE anteriormente realizadas. Posteriormente, con todo el personal de la joyería se asignaron las calificaciones de atractivos para cada estrategia y factor correspondiente. Finalmente, se hizo una lectura completa de la misma para confirmar su aceptación por todos los miembros, quedando de la siguiente manera:

Tabla 10

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica de joyería Mosquera

Matriz cuantitativa del planteamiento estratégico (MCPE)											
Alternativas estratégicas											
		Estrategia 1		Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5	
		Crear una página online para comercializar los productos, en donde se realizarán promociones de diseños exclusivos y personalizados adaptándonos a las necesidades del consumidor, llamando la atención de grupos de interés.		Implementar incentivos y reconocimiento al personal independientemente a los beneficios tributarios que poseen los artesanos.		Mantener actualizada la calificación artesanal que permite manejar bajos costos debido a los beneficios tributarios.		Aumentar la inversión en maquinaria y materia prima para mejorar la calidad de producción en relación a la competencia.		Adquirir materia prima necesaria y oportuna con anticipación para optimizar los procesos productivos.	
Factores clave	Peso	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Oportunidades											
Beneficios tributarios que aporta el gobierno a los artesanos.	0.01	0	0	4	0.04	4	0.04	2	0.02	0	0
Innovación tecnológica desarrollada a favor de este sector.	0.10	0	0	0	0	0	0	4	0.4	0	0
La percepción de la sociedad como inversión al adquirir joyas de oro.	0.09	3	0.27	0	0	0	0	0	0	2	0.18
Interés de los consumidores en adquirir productos artesanales.	0.15	3	0.45	0	0	0	0	0	0	2	0.3
La apertura en el mercado ecuatoriano para realizar compras online.	0.16	4	0.64	0	0	0	0	0	0	0	0
Creciente importancia en la sociedad de generar acciones con menor impacto ambiental.	0.02	0	0	0	0	2	0.04	0	0	2	0.04
Amenazas											
Las políticas no favorecen a los artesanos.	0.08	0	0	3	0.24	4	0.32	0	0	0	0
El gobierno no promueve el avance tecnológico en el sector artesano.	0.10	0	0	0	0	0	0	4	0.4	0	0
El costo del oro varía a nivel global.	0.12	2	0.24	2	0.24	0	0	4	0.48	4	0.48
Percepción negativa de la sociedad con respecto a la minería.	0.04	2	0.08	0	0	0	0	0	0	2	0.08
Nuevas leyes no contribuyen al crecimiento de la joyería.	0.05	0	0	4	0.2	4	0.2	2	0.1	0	0
Surgimiento de nuevos mercados de joyería con una tecnología avanzada.	0.08	2	0.16	2	0.16	0	0	4	0.32	2	0.16
Fortalezas											
Cuenta con un lugar de producción propio y requisitos legales para su funcionamiento.	0.05	0	0	3	0.15	3	0.15	2	0.1	0	0
Cuenta con personal especializado.	0.15	2	0.3	2	0.3	2	0.3	0	0	0	0
El proceso de producción cuenta con una responsabilidad social ambiental.	0.1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Cuenta con diseños exclusivos y personalizados.	0.2	4	0.8	0	0	0	0	0	0	0	0
Posee calificación artesanal.	0.05	0	0	4	0.2	4	0.2	0	0	3	0.15
Ser una empresa consolidada y con trayectoria local.	0.1	2	0.2	0	0	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Cuenta con la maquinaria y herramientas necesarias para la fabricación de joyas.	0.1	2	0.2	0	0	2	0.2	4	0.4	3	0.3
Debilidades											
No cuenta con medios publicitarios como lo son las redes sociales.	0.01	4	0.04	0	0	0	0	0	0	0	0
Falta de adaptación a la nueva tecnología.	0.07	2	0.14	0	0	0	0	4	0.28	0	0
Es difícil conseguir materia prima.	0.01	2	0.02	0	0	0	0	4	0.04	4	0.04
No cuenta con un proceso de inducción.	0.12	0	0	4	0.48	0	0	0	0	0	0
No cuenta con planes de incentivos, reconocimiento y/o producción.	0.02	0	0	4	0.08	0	0	0	0	0	0
No cuenta con un plan permanente de capacitación para su personal.	0.02	0	0	4	0.08	0	0	3	0.06	0	0
Puntaje de atracción	2.00		3.54		2.17		1.65		2.9		2.03

Luego de haber estructurado y finalizado la MCPE de joyería Mosquera, como se puede apreciar en la *tabla 10*, se decidió hacer un análisis de las tres estrategias con mayor puntaje, mencionando la primera estrategia que obtuvo un mayor puntaje de 3.54, la cual es “crear una página online para comercializar los productos, en donde se realizarán promociones de diseños exclusivos y personalizados adaptándonos a las necesidades del consumidor, llamando la atención de grupos de interés”, siendo considerada como la estrategia con mayor atractivo para la joyería, pues en su análisis EFI y EFE, se evidenció como su mayor debilidad el no hacer uso de plataformas digitales que le ayuden a expandir su marca y llegar a nuevos mercados. En cuanto a la segunda estrategia con un puntaje de 2.9, es “aumentar la inversión en maquinaria y materia prima para mejorar la calidad de producción en relación con la competencia”, pues se considera que los mercados cambian e innovan constantemente y esto se logra mediante la implementación de nueva tecnología con materia prima seleccionada para mejorar la calidad de los productos y ofrecer a sus clientes joyas exclusivas y únicas. Joyería Mosquera al contar con una fábrica artesanal necesita modernizar y revolucionarse con nueva maquinaria que le permita mejorar los diseños de sus joyas. Por último, se encuentra la tercera estrategia contando con un puntaje de 2.17, la cual es “implementar incentivos y reconocimiento al personal independientemente a los beneficios tributarios que poseen los artesanos”, joyería Mosquera considera que la motivación de sus empleados depende en gran parte de los incentivos y reconocimientos que se les otorgue en honor a su esfuerzo y dedicación a su trabajo, pues el personal es considerado como un activo valioso que posee la joyería y su bienestar siempre será una prioridad para la misma.

CONCLUSIONES

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual de la empresa, se pudo determinar que la planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones identificar aspectos importantes relacionados con la situación interna y externa de la misma, además, de que el plan estratégico proporciona varias herramientas para su desarrollo, permite a las empresas una adecuada toma de decisiones así como definir, sobre la base de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, además, de establecer diferentes estrategias encaminadas a la consecución de sus objetivos, visión y misión.

En este contexto, se ratificó la prioridad expresada por el gerente de la fábrica de contar con plan estratégico, así como de priorizar el apoyo tanto de él como de todo su equipo para el desarrollo de este trabajo.

Para la formulación del plan, se puede evidenciar que es clave realizar un proceso altamente participativo y práctico, que motive a todo el equipo su involucramiento en la construcción del mismo, así como aplicar herramientas y mecanismos que se adapten al entorno de la organización. Pues esto asegura una permanente participación e involucramiento de todo el personal al comprender con claridad el proceso desarrollado, así como su compromiso para la implementación al haber sido responsables de la validación de cada una de las etapas a través de las decisiones tomadas.

Por otro lado, se realizó de manera efectiva el trabajo gracias al compromiso de la joyería ya que se evidenció su alta participación, entrega de información y colaboración permanente en el desarrollo de la tesis. Del mismo modo, el acceso a la información de la joyería tanto por parte del gerente como el acceso a las entrevistas hizo que la auditoría interna y externa sean lo más cercanas a la realidad de la empresa permitiendo una adecuada aplicación de las herramientas para la formulación de la planeación estratégica.

Finalmente, la realización de este proyecto nos permitió incorporar la dimensión artesanal en todo el proceso, pues implicó una reflexión importante durante el proceso de elaboración de la planeación estratégica. Este enfoque se incorporó en el balanced scorecard lo que permitió identificar varias estrategias que otorgan un control sobre diferentes factores

de la empresa que, además, buscan el reconocimiento del valor artesanal de la joyería, garantizando que la prioridad de la joyería esté en el plan.

RECOMENDACIONES

Es necesario que el gerente y todo el personal colaborativo de la fábrica apliquen el plan estratégico propuesto, ya que les permitirá avanzar en la consecución de la visión planteada y tener una idea más clara hacia dónde quiere llegar la joyería y los objetivos que se buscan cumplir. Así mismo, es necesario que todos los colaboradores tengan acceso al plan estratégico para que puedan revisarlo cuando sea necesario.

Además, se debe colocar en espacios visibles la visión, misión y objetivos definidos de manera colectiva para fortalecer el compromiso del equipo al momento de la implementación del plan.

Por otro lado, el gerente deberá realizar una supervisión constante para garantizar que los objetivos se estén cumpliendo en el plazo establecido y verificar que las acciones vayan de acuerdo con las metas trazadas para no desviarse del camino al que se pretende llegar.

Así mismo, se recomienda al gerente de joyería Mosquera aplicar las estrategias establecidas para mejorar el funcionamiento y aumentar el crecimiento de la joyería en un futuro. Este trabajo deberá hacerse conjuntamente con el personal, de manera que se sientan comprometidos y parte de la joyería, orientados a una meta común.

Además, es importante mencionar que se debería hacer una evaluación periódica continua del plan estratégico propuesto para garantizar su efectividad y realizar ajustes en caso de ser necesario, adaptándolo a los cambios que se presenten en su entorno, ya que es muy imperante la innovación y mejora de las herramientas administrativas para obtener mejores resultados en los procesos operativos de la joyería y maximizar sus beneficios a largo plazo.

Por último, se recomienda que en un futuro se continúe con investigaciones enfocadas en el impacto que generan las artesanías en la sociedad y en la ciudad de Cuenca, de tal manera que se reconozca el valor y el talento que poseen los artesanos al realizar objetos únicos que fusionan la cultura de sus antepasados y la realidad moderna, creando piezas diferenciadas y exclusivas.

REFERENCIAS

- Álamo, F., & García, M. (2007). Organización del proceso de planificación estratégica en el contexto público: un estudio de las universidades españolas. *Conocimiento, Innovación y Emprendedores: Camino Al Futuro*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2232592>
- Albuquerque A. y Lozano O. (2019). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia*, 37 (1), 61-77. Recuperado de:
<http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/issue/view/30>.
- Arteaga, R., Cárdenas, N., Sumba, R., & Tatiana, B. (2020). La planeación estratégica: Importancia en las Pymes ecuatorianas. *Ciencias Económicas y Empresariales*, 5(4), 114–136. <https://doi.org/https://doi.org/10.23857/fipcaec.v5i4.299> La
- Associated Press. (octubre de 2021). Los ángeles times. Obtenido de <https://www.latimes.com/espanol/internacional/articulo/2021-10-26/ecuador-paro-nacional-contra-politicas-del-presidente-lasso>
- Audifirm. (2013). Contrato de trabajo entre artesanos y operarios. ZONALEGAL. www.zonalegal.net
- Azócar, R. (2009). *La Planificación Estratégica*. Obtenido de http://ramneazcara.blogspot.com/2009/02/la-planificacion-estrategica_11.html
- Baena, G. (2015). *Planeación Prospectiva Estratégica. Teorías, Metodologías y Buenas Prácticas en América Latina* (1° Edición). Metadata.
- Banco Central del Ecuador. (2020). *Cuentas nacionales Trimestrales del Ecuador. Resultados de las Variables Macroeconómicas, 2020. IV. 27*.
- Bateman, T., & Snell, S. (2004). *Administración: una ventaja competitiva* (4ª edición). McGraw-Hill Interamericana.
- BBVA. (2016). *Invertir en oro, una buena opción en tiempos de crisis*. BBVA: Economía. <https://www.bbva.com/es/invertir-oro-una-buena-opcion-tiempos-crisis/>

- Bravo, M. (2020). *Sector artesanal: retos y oportunidades en época del COVID-19*.
- Calista. (2022). *CALISTA Jewelry*. Calista.Com. <https://calista.com.mx/>
- Campoverde, D. (2021). Influencia del uso de redes sociales en la venta de productos: Microempresa Color Rosa. *REVISTA ERUDITUS*, 2(2), 61–74. <https://doi.org/10.35290/RE.V2N2.2021.459>
- Cañarte, J. (2012). Antecedentes del proceso de planeación estratégica como fundamentos para el logro de un desarrollo endógeno sustentable desde la universidad. *Humanidades Médicas*, 12(3), 464-486. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S172781202012000300008&lng=es&tlng=es
- Carballal del Río, E. (2001). ¿Cómo hacer realidad el futuro?: el resto de la historia de la Planeación Estratégica. Folletos Gerenciales. <https://link.gale.com/apps/doc/A146742521/AONE?u=anon~87ef5440&sid=google Scholar&xid=0b561993>
- Cárdena, T. (2009). Diseño de un Cuadro de Mando Integral (Parte I). *Perspectivas*, 23(1), 101–114. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942159007>
- Carneiro, M. (2010). *Dirección Estratégica Innovadora*. (M. Martínez, Ed.) La Coruña, España: Netbiblo.
- Castellanos, L. (2015). *Estrategia y Planificación Estratégica*. Ediciones IE Venezuela. <https://lcestrategia.wordpress.com/>
- Castro, R. (2006). *Perspectivas de la investigación social de la sostenibilidad Persona, Sociedad y Medio Ambiente*. Egondi Artes Gráficas S.A.
- CEPAL. (2022). *Conservación y uso sostenible de la biodiversidad para una recuperación sostenible: desafíos y oportunidades de América Latina y el Caribe*. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe. <https://www.cepal.org/es/eventos/conservacion-uso-sostenible-la-biodiversidad-recuperacion-sostenible-desafios-oportunidades>

- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure. Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books
- Chiavenato, I. (2019). Introducción a la teoría general de la administración. *Mc Graw Hill Interamericana*, 561.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Fundamentos y aplicaciones Tercera edición* (Elseiver (ed.); Tercera).
- Christ, K. (February 1, 2018). Caretaker Obtained from Caretaker: <https://www.cuidatudinero.com/13128543/importancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-empresas>
- CNE. (2021). *Consultas Populares: Consejo Nacional Electoral*. Consejo Nacional Electoral. <https://www.cne.gob.ec/consultas-populares/>
- Código de Trabajo (2012). *CÓDIGO DEL TRABAJO: Codificación 17*. Trabajo.Gob.Ec. www.lexis.com.ec
- Código Orgánico Integral Penal. (2014). *Código Orgánico Integral Penal*.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (1st ed.). Pearson Educación.
- Dávalos, M. de la P., & Ramírez, O. (2019). La planificación estratégica como base para el éxito de empresas familiares en Paraguay. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 3(1), 166–185. <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/17>
- David, F. (2003). Conceptos de administración estratégica. In *Pearson education*.
- David, F. (2008). *Conceptos de Administración* (11th ed.). México: Pearson Educación
- David, F. (2013). Conceptos de administración-estratégica. In *Pearson*.
- Delgado, D., & Chávez, G. (2018). Las Pymes En El Ecuador Y Sus Fuentes De Financiamiento. *Revista Observatorio de La Economía Latinoamericana*, Abril, 1–18. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/04/pymes-ecuador-financiamiento.html>

- Durán, M., Calles, F., & Leyva, A. (2018). La planeación estratégica como herramienta de toma de decisiones en la gestión empresarial de las PyMEs. *Revista de Investigación Académica Sin Frontera: División de Ciencias Económicas y Sociales*, 21. <https://doi.org/10.46589/RDIASF.V0I21.74>
- Ecuadesigners. (2017). *Chordeleg declarada “Ciudad Creativa” por la UNESCO - AME*. Asociación de Municipalidades Ecuatorianas. <https://ame.gob.ec/chordeleg-declarada-ciudad-creativa-la-unesco/>
- Espinoza, R. (2009). El fayolismo y la organización contemporánea. *Visión Gerencial ISSN:*, 55, 62.
- Estado Digital Ecuador. (2021). *Estadísticas Medios y Redes Sociales*. MENTINNO. <https://www.formaciongerencial.com/estadodigitalecuador/>
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones* (Diaz de Santos S.A. (ed.); 1st ed.). https://www.academia.edu/33448239/Dirección_y_planificación_estratégica
- Fernández, S., Martínez, L., & Ngonu, R. (2019). Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. *Tendencias*, 20(1), 254–279. <https://doi.org/10.22267/RTEND.192001.108>
- Flores, A. (2020). El nuevo diseño mexicano que está conquistando el mundo. *Revista Colonos Satélite*, 17–18. https://issuu.com/mundoeje/docs/42_cs_sep_low
- García, E., & Valencia, M. (2012). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. TEORÍA Y PRÁCTICA* (2 Ed.). Trillas. https://www.elsotano.com/libro/planeacion-estrategica-teoria-y-practica-2-ed_10395159
- Ghiglione, F. (2020). El Cuadro de Mando Integral como Herramienta de Eficiencia en la Gestión Empresarial. *Ciencias Administrativas*, 18, 088. <https://doi.org/10.24215/23143738E088>
- Gobierno Provincial del Azuay. (2019). *PLAN DE DESARROLLO Y ORDENAMIENTO TERRITORIAL DEL AZUAY*. DIRECCIÓN DE PLANIFICACIÓN - COORDINACIÓN DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL.

- González, J., Salazar, F., Ortiz, R., & Verdugo, D. (2019). Gerencia estratégica: herramienta para la toma de decisiones en las organizaciones. *Telos*, 21(núm. 1), 242–256. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99357718032>
- Gracia, E., Gracia, K., & Rodríguez, L. (2019). Promoción de valores y políticas organizacionales a partir del derecho público en instituciones de seguridad ciudadana. *Iustitia Socialis: Revista Arbitrada de Ciencias Jurídicas y Criminalísticas*, Vol. 4(Nº. 7), págs. 156-161. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7049454>
- Haro, A., Gálvez, M., Sáez, A., & Caba, C. (2017). EL ROL DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN LA ÉTICA EMPRESARIAL EN PAÍSES DE LATINOAMÉRICA. *Revista de Administração de Empresas*, 57(5), 426–438. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170502>
- Hernández, C. (2020). PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PROSPECTIVO: MÉTODOS MACTOR Y SMIC. *Dimensión Empresarial*, 18(1), 170–175. [https://doi.org/10.15665/DEM.V18I\(1\).2127](https://doi.org/10.15665/DEM.V18I(1).2127)
- Hernández, J., Yescas, M., & Domínguez, M. (2007). Factores de éxito en los negocios de artesanía en México. *Estudios Gerenciales*, vol.23(no.104). http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232007000300004
- Hindle, T. (2008). Michael Porter. (295-296). EIU: Economist Intelligence Unit. Retrieved from Business Source Complete database.
- INEC. (2011). Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico. *Inec*, 37.
- Jama, V. (2019). Importancia de la planeación estratégica en empresas en el siglo XXI. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de La Investigación y Publicación En Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*., 4(10), 35-57. <https://doi.org/10.23857/FIPCAEC.V4I10.37>
- JNDA. (2005). *REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO*. DISCLAIMER. https://www.gob.ec/sites/default/files/regulations/2018-11/Documento_Ley-Defensa-Artesano-1997.pdf
- JNDA. (2017). *Estatuto Orgánico por Procesos de La Junta de Defensa del Artesano*. LEXIS

- FINDER. <https://fdocuments.ec/document/estatuto-organico-por-procesos-de-la-junta-de-defensa-del-del-artesano.html?page=1>
- Joyería Crespo. (2011). *Joyería Crespo - Inicio | Facebook*. Facebook. <https://es-la.facebook.com/joyeriacrespo/>
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Mapas Estratégicos: Cómo convertir los activos intangibles en activos tangibles. In *Edición Publicada por Harvard Business School Pres.* (Vol. 23, p. 493).
- Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard* (Tercera Ed). Gestión 2000. www.planetadelibros.com
- Kotler, P. (2000). Administración del proceso y planeación de la mercadotecnia. In *Dirección de mercadotecnia* (8a ed., pp. 16–17). Pearson Educación.
- Las Casas, A. (2015). *Plano De Marketing Para Micro E Pequena Empresa* (Quinta). Atlas. <https://www.indicalivros.com/livros/plano-de-marketing-para-micro-e-pequena-empresa-casas-alexandre-luzzi-las>
- Latinobarómetro. (2021). *Latinobarómetro 2021*.
- Lema, J., & Lema, F. (2017). Factores determinantes en la planeación estratégica. *UTCiencia “Ciencia y Tecnología Al Servicio Del Pueblo,”* 3(3), 166–180. <http://investigacion.utc.edu.ec/revistasutc/index.php/utciencia/article/view/53>
- Ley de Minería. (2009). *Ley de Minería 2009*. 47.
- López, J. & Garza, M. (2020). La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras. *Contaduría y Administración, ISSN 0186-1042, Vol. 65, N°. 3, 2020, 65(3), 35.* <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2312>
- Lozano, E., & Torres, G. (2017). MODELO PRÁCTICO DE PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS DE TRANSFORMACIÓN EN LAGOS DE MORENO, JALISCO. *Ra Ximhai, 13*(núm. 3), 405–416. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=46154070024>
- Mancini, A. (2016). “Planeamiento estratégico y operativo como herramienta de control de

gestión en el diagnóstico de sostenibilidad de las organizaciones -Una aplicación práctica en silvicultura.” *Revista Contable*, núm. 45, 100-123. https://www.researchgate.net/publication/312384307_Planeamiento_estrategico_y_operativo_como_herramienta_de_control_de_gestion_en_el_diagnostico_de_sostenibilidad_de_las_organizaciones_-Una_aplicacion_practica_en_silvicultura

Martínez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Díaz de Santos S.A. https://books.google.com.ec/books?id=WnHYrdgYGmcC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_atb#v=onepage&q&f=true

Martínez, J. (2017). Administración y Organizaciones, su desarrollo evolutivo y las propuestas para el nuevo siglo. *Semestre Económico*, 67–97.

Mendoza, D., & López, D. (2015). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación estratégica que transforma la visión en acción. *Económicas CUC*, 36(1), 153–179. <https://doi.org/10.17981/ECONCUC.36.1.2015.26>

Ministerio del Ambiente. (2015). *Registro Oficial*. Ecuador Forestal. <http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/Libro-VI-Calidad-Ambiental.pdf>

Molina, L., Briones, Í., & Arteaga, H. (2016). El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas. *Dominio de Las Ciencias*, Vol. 2(Nº. 4), págs. 498-510. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>

Montoya, C. (2011). EL BALANCED SCORECARD COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN EN LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 15(núm. 2). <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935478003>

Mora, E., Vera, M., & Melgarejo, Z. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector comercio en Bogotá. *Estudios Gerenciales*, 31(134), 79–87. <https://doi.org/10.1016/J.ESTGER.2014.08.001>

Moreno, J. (2017). *Planeación estratégica* (1º). AREANDINA: Fundación Universitaria del Área Andina. <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/1198>

- Morgado, A. (2008). *CONOCIENDO SOBRE GESTIÓN*.
- MÜnch, L. (2005). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito* (2a ed.). Trillas.
<https://www.lys.lat/index.php/es/libros-pdf/libros-administracion/item/3426-planeacion-estrategica-el-rumbo-hacia-el-exito-pdf-lourdes-muench-galindo>
- Navajo, P. (2012). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Narsacea S.A.
https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=r_H3dpKH5kMC&oi=fnd&pg=PA11&dq=libro+en+pdf+%22Planificación+estratégica+en+organizaciones+sin+fines+de+lucro%22,+Navajo+2012&ots=AdLX2DhFUi&sig=2aGdbAzVRctGA9PUIEHWLLYU_ds#v=onepage&q&f=false
- Nova, L., & Duque, E. (2015). Desarrollo metodológico para la operacionalización eficaz de la estrategia en pymes colombianas, una perspectiva teórica - Dialnet. *Criterio Libre*, Vol. 13(Nº. 23), págs. 165-199.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6675953>
- OEA, & DDOT. (2021). *TRAS EL DINERO DEL ORO ILÍCITO: Fortaleciendo la lucha contra las finanzas de la minería ilegal*. Departamento Contra La Delincuencia Organizada Transnacional ECUADOR.
- Oliveira, D. (2018). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia, práticas* (34. Ed.). Atlas. https://biblioteca.tc.df.gov.br/?mbdb_book=planejamento-estrategico-conceitos-metodologia-praticas
- Peñafiel, G., Acurio, J., Manosalvas, L., & Burbano, B. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, vol.12(no.4).
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400045
- Pérez, M. (2016). La Conducta Organizacional ¿Es necesario instaurar el código de conducta organizacional? *Revista Empresarial*, Vol. 10(Nº. 37), págs. 21-26.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5580336>
- Ponce, H. (2007a). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e Investigación En Psicología*,

12(1), 113–130.

Ponce, H. (2007b). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES Matrix SWOT: An alternative for diagnosing and determining intervention strategies in organizations. *Enseñanza e Investigación En Psicología*, 12(núm. 1), 113–130.

PORTER, M. (1985). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental S.A. de C.V.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo* (p. 32). Deusto.
https://books.google.com.pe/books?id=CIgKoErmS_MC&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=false

Pulgarín, S., & Rivera, H. (2012). Las herramientas estratégicas: un apoyo al proceso de toma de decisiones gerenciales. *Criterio Libre*, 10(16), 89–114.
<https://doi.org/10.18041/1900-0642/CRITERIOLIBRE.2012V10N16.1165>

Revista Líderes. (2021). *El salario básico para 2022 será de USD 425*. Revista Líderes.
<https://www.revistalideres.ec/lideres/salario-basico-2022-incremento-trabajadores.html>

Rizo, K., & Hernández, N. (2020). EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y SU PAPEL PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL. *EKOTEMAS. Revista Cubana de Ciencias Económicas*, VOL. 6(NÚM. 2).
<https://www.ekotemas.cu/index.php/ekotemas/article/view/18>

Roa Perera, I., & Ruiz Viñals., C. (2018). *Importancia y complejidad de la logística internacional*. Obtenido de <https://www.revistalogistec.com/logistica/global-2/2606-importancia-y-complejidad-de-la-logistica-internacional>

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Octava edi). Pearson Educación.

Rodríguez, E. (2010). APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL CENTRO DE INVESTIGACIONES DEL NÍQUEL. *Ingeniería Industrial*, XXXI(3), 1–6. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360433574003>

- Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (5a ed.). México:
- Román, O. (2010). *El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón*.
- Roper, A., & Hodari, D. (2015). Strategy tools: Contextual factors impacting use and usefulness. *Tourism Management*, *51*, 1–12. <https://doi.org/10.1016/J.TOURMAN.2015.04.001>
- Ruiz, J., Carmona, M., Bolívar, W., & López, C. (2017). Valoración de emisiones en los procesos de refinación del oro en joyería y recomendaciones de gestión ambiental. *Revista ESPACIOS*, *Vol. 38*((Nº 46)), Pág. 12. <http://www.revistaespacios.com/a17v38n46/17384612.html>
- Santamaría, R. (2017). Factores críticos de la gestión de la calidad determinantes del éxito sostenido empresarial en las PYMES. *Ingeniería Industrial. Actualidad y Nuevas Tendencias*, *V(19)*, 105–118. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215055006008>
- Sarmiento, W., Luna, K., Lituma, M., & Gualpa, J. (2021). Reactivación económica en el sector artesanal de la pequeña industria en la ciudad de Cuenca-Ecuador por la emergencia sanitaria. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, *7(2)*, 162–179. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i2.1788>
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología* (10º Ed.). 3R Editores. <https://repositorio.uniandes.edu.co/handle/1992/46578>
- Sugiyono, A., Febijanto, I., Hilmawan, E., & Adiarso. (2022). Potential of biomass and coal co-firing power plants in Indonesia: a PESTEL analysis. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, *963(1)*. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/963/1/012007>
- Terán, A., Dávila, G., & Castañón, R. (2019). Gestión de la tecnología e innovación: un Modelo de Redes Bayesianas. *Economía: Teoría y Práctica*, *50*, 63–100. <https://doi.org/10.24275/ETYPUAM/NE/502019/TERAN>
- Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica. Teoría y Casos* (18 a. Edic). McGraw-Hill.
- Transparency International. (2021). *Índice de percepción de la corrupción: Ecuador 2021*.

Trejo, N., Trejo, E., & Zúñiga, J. (2016). Análisis FODA del sector lácteo: un estudio de caso. *Revista de Planeación y Control Microfinanciero*, 2(4), 8–22.
www.ecorfan.org/spain

United States Census Bureau. (2022). Obtenido de <https://www.census.gov/econ/currentdata/dbsearch?program=MRTS&startYear=2016&endYear=2021&categories=44831&dataType=SM&geoLevel=US&adjusted=1&submit=GET+DATA&releaseScheduleId=#bar>

Yüksel, I. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. *International Journal of Business and Management*, 7(24).
<https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>

ANEXOS

Anexo 1

Taller 1: jueves, 21 de julio de 2022 - Creación de la misión, visión y valores.



Anexo 2

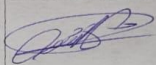

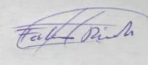
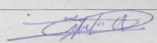
Taller 1: jueves, 21 de abril de 2022 - Registro de la realización del taller 1 con todo el personal de la fábrica.

Taller 1

Fecha: 21/04/2022

Cap. 2: Dirección de la planeación estratégica

Desarrollo: Misión, visión, objetivos y valores.

Nº	Nombre	Cédula	Cargo	Firma
1	Cristian Abudillo	0104748793	Empedador	
2	Daniel Rionaula	010612328	Operario	
3	Fabian Rionaula	0104214747	Operario	
	Jennifer Montalvo	0107087058	Estudiante	
	Tiffany Mosquera	0105791744	Estudiante	Belen Mosquera

Anexo 3

Taller 2: viernes, 22 de julio de 2022 - Creación de objetivos (general y específicos) y políticas.



Anexo 4




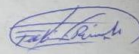

Taller 2: viernes, 22 de abril de 2022 - Registro de la realización del taller 2 con todo el personal de la fábrica.

Taller 2

Fecha: 22/04/2022

Cap. 2: Dirección de la planeación estratégica

Desarrollo: Misión, visión, objetivos, valores, metas y PESTEL

Nº	Nombre	Cédula	Cargo	Firma
1	Wilson Mosquera	010244490-8	Gerente propietario	
2	Daniel Rionaula	0106129328	Operario	
3	Cristian Abudillo	0104748793	Empleado	
4	Fabian Rionaula	0104214747	Operario	
	Jennifer Morales	0107083058	Estudiante	
	Tiffany Mosquera	0105731744	Estudiante	Belén Mosquera

Anexo 5

Entrevista 1: viernes, 22 de julio de 2022 - Análisis externo, PESTEL Y EFE



Anexo 6

Taller 2: viernes, 22 de abril de 2022 - Preguntas del análisis externo para la entrevista al gerente de la fábrica.

Preguntas – Análisis Externo (PESTAL)

POLÍTICO:

¿Qué le preocupa del entorno político?

¿El ambiente político que tienen el país ha sido favorable o desfavorable para el negocio?

¿Qué preocupaciones tienen ustedes con respecto a las políticas que tienen el gobierno?

¿Qué temas considera usted han afectado de manera positiva o negativa?

¿Las reformas laborales que ha planteado el gobierno le parecen a usted que serían favorables o no?

¿Cómo ha impactado a la fábrica el cambio de gobierno?, ¿A representado estabilidad o inestabilidad para la joyería?

¿Considera que hay políticas reales que fortalecen el tema del este sector artesanal de la joyería en el país?

¿Cree usted que el gobierno tiene políticas claras para los artesanos de la joyería?

¿Considera usted que el Ecuador reconoce o es uno de los pilares en el desarrollo del tema del oro/joyería/artesanía?

¿Existen leyes que afecten directamente a los productos que usted ofrece?

¿Hay alguna legislación que se ha aplicado recientemente que podría afectarle?

¿Existen regulaciones sobre la responsabilidad social de las empresas que directamente afecte a su actividad económica?

¿Se prevé que los precios de sus productos aumenten a causa de nuevos impuestos?

ECONÓMICO:

¿Cómo afectó el Covid-19 a las ventas?

¿Qué tan estable es la economía actual?

¿Cómo afecta la globalización a los precios de las joyas?

¿Cuánto afecta el cambio de los precios del oro, ha habido muchos cambios en los temas del oro?

¿Qué pasó en la época de Covid-19 con el costo del oro?

¿Cómo afectó el Covid-19 a las ventas y a la empresa? ¿Qué medidas se tomaron al respecto?

¿El costo del oro ha tenido variaciones en los últimos años y cómo han influido en la fábrica?

¿Ustedes han querido sacar un crédito alguna vez, es fácil o difícil, qué ha pasado?

¿Cuáles son los factores económicos en su región que pueden generar riesgos que afecten la mejora o implementación de una planeación estratégica?

¿Usted considera que el tema del desarrollo o la venta del oro es importante en el país?

SOCIAL:

¿Cuál es su público objetivo?

¿Cuál es el nivel socioeconómico de su público objetivo? ¿El precio de los productos que ofrece están al mismo nivel que su salario?

¿Cuál es el nivel de consumo de los clientes actualmente? (Cada que tiempo o temporada compran más y cuál menos)

¿Se está atravesando un cambio en relación a los hábitos de consumo de las personas? ¿Por qué considera que existen estos cambios?

¿Existe optimismo o pesimismo respecto a la economía?

¿El incremento de la migración, en los últimos años, debido a la pandemia, ha afectado de alguna manera a la joyería? ¿Y de qué manera?

¿Cómo es el perfil del consumidor que más adquiere sus productos?

¿Cree que la sociedad se encuentra adaptada a las nuevas tecnologías?

¿Considera que sus productos tienen un lugar importante en la cultura popular o en las vivencias de su audiencia? Sí o no, ¿Por qué cree que sea?

¿Cuál es la actitud del público en general hacia su industria?

¿Hay actitudes o movimientos sociales que podrían afectar a su fábrica?

¿Cómo van evolucionando los usuarios? ¿Sus productos evolucionan con ellos?

¿Considera que su competencia es alta o baja? ¿Estás representan una amenaza para usted? ¿Por qué?

TECNOLÓGICO:

¿Considera que el proceso de producción de las joyas, aplican nuevas tecnologías e innovaciones? ¿Por qué?

¿El gobierno promueve el avance tecnológico?

¿Cuál es el medio de distribución que utiliza para comercializar sus productos?

¿Cuáles son las tendencias en la utilización de las redes sociales y dispositivos móviles?

¿Qué cambios tecnológicos se espera para los próximos años, los cuales puedan influir en su fábrica?

¿Existen nuevas tecnologías que podría usar para agilizar o hacer sus procesos de producción menos costosos?

¿Qué medios tecnológicos usa para hacer publicidad de sus productos?

¿Podría cambiar la forma en que hace publicidad, por medio de los avances tecnológicos?

¿Considera que sus competidores tienen mayor acceso a nuevas tecnologías?

¿Podría la tecnología presentar una ventaja o desventaja para su fábrica?

AMBIENTAL:

¿Qué tan fácil es adquirir materia prima necesaria para el proceso de producción?

¿El proceso de producción está diseñado para minimizar el nivel de contaminación o aplica alguna técnica amigable con el ambiente?

¿En qué nivel, la fábrica cumple con las leyes de protección medioambiental?

¿Qué expectativas tiene la sociedad respecto al cuidado del ambiente?

¿Sus procesos productivos se basan en la conciencia social ecológica?

¿Tal vez conoce alguna regulación sobre el consumo de energía dentro de la fábrica?

Las medidas que se toman respecto al consumo de energía, ¿afectan a la fábrica?

¿Tiene algunas restricciones ambientales para ejercer el proceso productivo de las joyas?

LEGAL:

El año anterior hubo una consulta sobre el agua y la provincia no está de acuerdo con el tema de la minería ¿Usted cree que le afectó positiva o negativamente esta consulta con respecto al consumo del oro, ha habido algún cuestionamiento sobre ese tema?

¿Tiene conocimiento y conciencia de la normatividad aplicable vigente para la operación de su negocio?

¿Conoce los beneficios de leyes tributarias para pymes artesanas? (¿Explicar a profundidad cómo funcionan las normas legales para artesanos?)

¿Qué requisitos legales son relevantes a la hora de abrir una fábrica de joyería?

¿Cómo está contratado su personal que labora en la fábrica?

¿La normativa de contratación laboral existente le permite a la joyería ser lo suficientemente flexible para poder crecer o qué problemas han tenido? (Despidos y liquidación del personal)

¿Para el funcionamiento de la fábrica, qué permisos le ha tocado sacar, cuáles han sido los más difíciles y cuáles no han logrado solventarse o ya solventaron todos?

¿Qué nuevas leyes han afectado a la joyería? (Subida del sueldo básico)

Anexo 7

Entrevista 2: viernes, 07 de mayo de 2022 - Análisis interno, EFI



Anexo 8

Taller 2: viernes, 07 de mayo de 2022 - Preguntas del análisis interno para la entrevista al gerente de la fábrica.

Preguntas de Análisis Interno

Gerencia

- ¿El local comercial y de producción son propios o arrendados?
- ¿Como define a la joyería Mosquera?
- ¿La especificación de labores es clara y conocida por todos?
- ¿Durante los años de trayectoria liderando este establecimiento podría definirnos cuáles son las fortalezas y debilidades que posee este negocio?
- Sus productos satisfacen las expectativas del cliente
- ¿El logotipo de la empresa está definido o cree que es necesario hacer cambios?
- ¿Cuáles fueron sus principales retos durante la pandemia covid-19?
- ¿Forma parte de la asociación de artesanos? (por ejemplo, CIDAP u otros)

Marketing

- ¿Qué tipo de promociones realiza usted en sus productos y cada que tiempo las realiza?
- ¿Considera que es necesario usar otros medios para difundir y promocionar su negocio? ¿Cuáles?
- ¿Como hace para captar clientes y mantenerlos?
- ¿La calidad de sus productos es reconocida por sus clientes?

- Tiene clientes y/o consumidores leales?
- ¿Porque canal comercializa su producto?

Finanzas

- ¿Cuál es el plazo medio de cobros de los saldos a cobrar?
- ¿Cuenta con un adecuado capital de trabajo?
- ¿Se manejan presupuestos? ¿De qué tipo?
- ¿Cuáles son los productos que tienen mayor rotación en la joyería?
- ¿La joyería se encuentra endeudada?

producción/operaciones

- ¿Considera que los recursos (maquinarias, trabajadores, productos y servicios) que posee su establecimiento son suficientes para brindar un mejor servicio a sus clientes y por qué?
- ¿Los proveedores son confiables y proveen insumos de calidad?
- ¿Los procesos productivos son controlados?
- ¿La tecnología usada en los procesos de producción está en buen estado?
- ¿Con el asunto de la guerra de Ucrania se ha encarecido algún insumo o materia prima que usted necesita para la fabricación de sus productos?

recursos humanos

- ¿Existe un proceso de inducción o capacitación cuando ingresa nuevo personal a laborar en la fábrica?
- ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
- ¿Cuenta con el personal necesario y capacitado para la fabricación de joyas?
- ¿Las medidas de seguridad e higiene se cumplen?
- ¿El ambiente de trabajo es bueno?
- ¿La fábrica forma parte de algún convenio con universidades para procesos de capacitación permanente? ¿Le interesaría formar parte de alguno?

Anexo 9

Taller 2: viernes, 13 de mayo de 2022 - Construcción de la matriz EFE, EFI y MPC con el personal de la Joyería Mosquera



Anexo 10

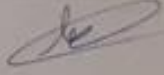
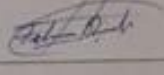
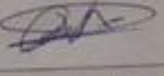

Taller 3: viernes, 13 de mayo de 2022 - Registro del taller participativo con el personal de la fábrica

Taller 2

Fecha: 13/05/2022

Cap. 3: Análisis de la situación interna y externa

Desarrollo: Matriz EFL, EFE y MPC

Nº	Nombre	Cédula	Cargo	Firma
1	Daniel Rionaula	0106129328	Operario	
2	Fabian Rionaula	0104219747	operario	
3	Gustavo Astudillo	0104748293	Espejador	
4	Jennifer Montalvo	0107087058	Estudiante	
	Tiffany Mosquera	0105781704	Estudiante	Belón Mosquera

Anexo 11

Taller 4: jueves, 26 de mayo de 2022 - Creación de la matriz cuantitativa de planeación estratégica con el personal de la fábrica



Anexo 12

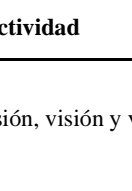

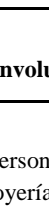

Taller 4: jueves, 26 de mayo de 2022 - Registro del taller participativo con el personal de la fábrica

Taller 3

Fecha: 26/05/2022

Cap. 4: Estrategias encaminadas para la consolidación y fortalecimiento de la joyería.

Desarrollo: Matriz cuantitativa de la gran estrategia

N°	Nombre	Cédula	Cargo	Firma
1	Fabian Rionavla	0104214747	Joyerero	
2	Cristian Astudillo	0104748743	Enjagador	
3	Daniel Rionavla	0105122378	Operario	
4	Jennifer Montaleza	0107087058	Estudiante	
5	Tiffany Mosquera	0105791244	Estudiante	Belen Mosquera

Anexo 13

Cronograma detallado de las entrevistas y talleres participativos llevados a cabo durante todo el proceso de planeación estratégica de la joyería Mosquera.

N°	Clasificación	Duración	Involucrados	Fecha	Actividad
1	Taller participativo	11:15 a.m. - 12:15 p.m.	Personal de la joyería	21-abril-2022	Desarrollo de la misión, visión y valores.
2	Taller participativo	11:15 a.m. - 12:05 a.m.	Personal y gerente de la joyería	22-abril-2022	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de los objetivos generales y específicos. • Definición de políticas empresariales.

3	Entrevista	10:45 a.m. - 11:10 a.m.	Gerente de la joyería	22-abril-2022	Factores Externos (PESTEL)
4	Entrevista	10:10 a.m. - 10:30 a.m.	Gerente de la joyería	06-mayo-2022	Factores Internos (EFI)
5	Taller participativo	11:31 a.m. – 12:15 p.m.	Personal de la joyería	13-mayo-2022	Matriz EFE, EFI, MPC y FODA cruzado.
6	Taller participativo	11:29 a.m. – 12:15 p.m.	Gerente y personal de la joyería	26-mayo-2022	Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).