



**FACULTAD DE POSTGRADO**

**TESIS DE POSTGRADO**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CASO JOYERÍA EL TRÉBOL**

**SUSTENTADO POR:**

**YESEE ALANA CHARLOTTE RITTENHOUSE SOLANO**

**PREVIA INVESTIDURA AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**TEGUCIGALPA, M.D.C.**

**HONDURAS, C.A.**

**JULIO, 2012**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA CENTROAMERICANA**

**UNITEC**

**FACULTAD DE POSTGRADO**

**AUTORIDADES UNIVERSITARIAS**

**RECTOR**

**LUIS ORLANDO ZELAYA MEDRANO**

**SECRETARIO GENERAL**

**JOSÉ LÉSTER LÓPEZ**

**VICERRECTOR ACADÉMICO**

**MARLO ANTONIO BREVÉ REYES**

**DECANO DE LA FACULTAD DE POSTGRADO**

**JEFFREY LANSDALE**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CASO JOYERÍA EL TRÉBOL**

**TRABAJO PRESENTADO EN CUMPLIMIENTO DE LOS  
REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR AL TÍTULO DE**

**MÁSTER EN  
ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**

**ASESOR METODOLÓGICO**

**ALEXANDER CABRERA**

**ASESOR TEMÁTICO**

**HENRY ANDINO**

**MIEMBROS DE LA TERNA:**

**RUBÉN SORTO**

**HÉCTOR BERRIOS**

**EDY LAGOS**

## DEDICATORIA

Dedico la presente investigación a mis padres quienes han trabajado fuerte toda su vida para ver mis sueños hechos realidad. El sudor de su frente y sus noches de desvelo trabajando para poder darme la mejor educación al alcance de sus manos. Es la principal razón de mi esfuerzo y deseo de superación.

A mi madre por haberme dado el cariño necesario durante mi crecimiento. Por darme la seguridad de saber que puedo obtener lo que me proponga, por decirme que el único límite de mis logros son mis sueños.

A mi padre por levantarse cada mañana en mi niñez para preparar mis útiles, alimentos y vestimenta para ir a la escuela y al colegio totalmente preparada. Por no permitirme faltar nunca a mis clases durante mi vida escolar, mostrándome que debía esforzarme de igual forma que ellos lo hacían, siendo siempre responsable con mis obligaciones. Por ser ejemplo de honestidad, dignidad y respeto. Por ser el mejor padre que una persona pudiera tener.

## **AGRADECIMIENTO**

Por este medio agradezco a la Universidad Tecnológica Centroamericana por ser el centro de mi aprendizaje desde mis dos títulos de pregrado y ahora en búsqueda del título de postgrado en administración de proyectos.

Así mismo agradezco a mi asesor metodológico Alexander Cabrera y mi asesor temático Henry Andino por guiarme en la realización de mi tesis.

Agradezco a los propietarios y empleados de la joyería El Trébol por proporcionar información valiosa para la realización de esta tesis. Información sin la cual no hubiera sido posible su realización.



## FACULTAD DE POSTGRADO

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: CASO JOYERÍA EL TRÉBOL

## AUTOR:

Yesee Alana Charlotte Rittenhouse Solano

## RESUMEN

La presente investigación desarrolla el tema de la planificación estratégica aplicada a una empresa del rubro joyero denominada El Trébol. Es una empresa que posee varios años en el mercado y ha pasado de ser una empresa líder a una empresa muy poco conocida con poca participación de mercado. Se recopila información pertinente para la realización de un plan estratégico para la empresa. Llevando a cabo análisis mediante 4 herramientas que analizan el entorno externo e interno de la misma. Estas son para el análisis interno, análisis FODA y la cadena de valor. Para el análisis externo se utilizó el análisis de la industria de Porter y el análisis PESTEL. Se elaboró un plan estratégico con su misión, visión, valores, objetivos generales y específicos, estrategia genérica, estrategias específicas, cronogramas y planes de acción para las mismas. Se determinaron los planes a seguir para que la empresa antes mencionada pueda alcanzar los objetivos planteados según las necesidades específicas encontradas. Todo ello con el propósito de mejorar a corto y largo plazo la participación de mercado de la empresa y de esta manera incrementar sus ingresos. Permitiéndole de esta forma subsistir y crecer en el rubro joyero.

**Palabras claves:** Análisis Interno, Análisis externo, FODA, PESTEL, 5 fuerzas de Porter, Cadena de valor, Plan estratégico.



## GRADUATE SCHOOL

# STRATEGIC PLANNING: CASE, EI TREBOL JEWELRY STORE

## AUTHOR:

Yesea Alana Charlotte Rittenhouse Solano

## ABSTRACT

The present investigation deals with strategic planning applied to a company for the category jeweler named El Trebol. It is a company that has several years on the market and has gone from being a leader to a little known company with little market share. It collects information relevant to the execution of a strategic plan for the company. Analyzing its external and internal environment, using 4 main tools. These are, for internal analysis, SWOT and value chain. For external was used industrial analysis from Porter and PESTEL analysis. A strategic plan was developed with its mission, vision, specific and general objectives, generic strategy, specific strategies, timelines and action plans for them. The plans for the company were determined to achieve the objectives to fulfill the specific needs founded. All with the purpose to improve short and long term market share of the company and thus increase their income. Thus allowing it to survive and grow in the jeweler business.

**Keywords:** Internal Analysis, External Analysis, SWOT, PESTEL, Porter's 5 Forces, Value Chain, Strategic Plan.

## INDICE

<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....</b>	<b>1</b>
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	2
1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA.....	3
1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	4
1.4 OBJETIVOS .....	4
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	4
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
1.5 VARIABLE DE INVESTIGACIÓN.....	5
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO .....</b>	<b>8</b>
2.1 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.....	8
2.2 LA MISIÓN .....	12
2.3 LA VISIÓN.....	13
2.4 VALORES ORGANIZACIONALES.....	14
2.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	14
2.5.1 ANÁLISIS DE SECTOR EXTERNO.....	14
2.5.1.1 PESTEL .....	15
2.5.1.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	17
2.5.2 ANÁLISIS INTERNO .....	22
2.5.2.1 LA CADENA DE VALOR.....	22
2.5.2.2 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA).....	25
2.6 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....	29
2.7. LA JOYERÍA Y SU DESARROLLO.....	29
2.7.1 LA JOYA.....	29
2.7.2 LA JOYERÍA.....	30
2.7.3 HISTORIA DE LA JOYERÍA.....	30
2.7.4 LA JOYERÍA EN LA ACTUALIDAD. ....	31
2.7.5 LA JOYERÍA EN HONDURAS .....	32

<b>CAPITULO III METODOLOGIA.....</b>	<b>34</b>
3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS.....	34
3.2 MATERIALES.....	34
3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	34
3.3.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	35
.....	35
3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	35
3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA.....	36
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS.....	36
3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	37
<b>CAPITULO IV RESULTADOS Y ANALISIS.....</b>	<b>38</b>
4.1 ANALISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	38
4.1.1 FODA.....	38
4.1.2 CADENA DE VALOR.....	42
4.2 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	47
4.2.1 PESTEL.....	47
4.2.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.....	58
<b>CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
5.1 CONCLUSIONES.....	70
5.2 RECOMENDACIONES.....	71
<b>CAPITULO VI. APLICABILIDAD.....</b>	<b>72</b>
6.1 MISION.....	72
6.2 VISION.....	72
6.3 VALORES.....	72
6.4 ESTRATEGÍA COMPETITIVA GENÉRICA.....	73
6.5 OBJETIVOS A CORTO PLAZO.....	73
6.6 OBJETIVOS A LARGO PLAZO.....	74
6.7 POLITICAS.....	75
6.8 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	77
6.9 PRUEBA DE LAS ESTRATEGIAS.....	79
6.10 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	80

6.11 CONTROL DE ESTRATEGIAS.....	87
6.12 PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO .....	91
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>93</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>96</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Variables de investigación.....	5
Tabla 2: Análisis FODA. ....	38
Tabla 3: Indicadores del mercado laboral Hondureño. ....	50
Tabla 4: Indicadores varios Honduras. ....	52
Tabla 5: Proyección de nacimientos y defunciones población de honduras.....	53
Tabla 6: Tasa de asistencia neta .....	55
Tabla 7: Matriz de selección de la estrategia.....	77
Tabla 8. Estrategias seleccionadas. ....	78
Tabla 9. Prueba de la estrategia.....	79
Tabla 10: Cronograma estrategia EG1.....	81
Tabla 11: Cronograma estrategia EG2.....	82
Tabla 12. Cronograma estrategia EG3.....	84
Tabla 13. Cronograma estrategia EG4.....	86
Tabla 14. Plan de acción estrategia EG1. ....	87
Tabla 15. Plan de acción estrategia EG2. ....	88
Tabla 16. Plan de acción estrategia EG3. ....	89
Tabla 17. Plan de acción estrategia EG4. ....	90
Tabla 18. Presupuesto del plan estratégico.....	91

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Modelo secuencial del proceso estratégico.....	11
Figura 2: Fuerzas de Porter.....	17
Figura 3: Cadena de valor. ....	23
Figura 4: Matriz FODA, Paso 1.....	25
Figura 5: Matriz FODA, Paso 2.....	27
Figura 6: Esquema del diseño de la investigación.....	35
Figura 7: Matriz del análisis FODA. ....	41
Figura 8: Cadena genérica de valor. ....	42
Figura 9: Cadena de valor, joyería El Trébol. ....	43
Figura 10: Distribución de costos en la cadena de valor. ....	44
Figura 11: Inflación Centroamericana.....	48
Figura 12: Población económicamente activa en Honduras.....	50
Figura 13: Ingreso por remesas en los hogares. ....	51
Figura 14: Ingreso per cápita de los hogares. ....	51
Figura 15: Tasa de participación en la a actividad económica. ....	52
Figura 16: Tasa de analfabetismo por dominio en Honduras. ....	54
Figura 17: Tasa de analfabetismo total nacional. ....	54
Figura 18: Tasa de cobertura en educación. ....	55
Figura 19: Análisis de las cinco fuerzas de Porter, joyería El Trébol.....	66
Figura 20: Mapa productos sustitutos, porcentaje del mercado vrs. poder adquisitivo...67	
Figura 21: Mapa competidores, porcentaje del mercado vrs percepción de calidad del comprador. ....	68

# **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN**

## **1.1 INTRODUCCIÓN**

El problema de investigación es desglosado y explicado en el capítulo I, aclarando un poco más el tema base que es la planificación estratégica. En este capítulo se desglosa la definición del problema de investigación en su enunciado, planteamiento y preguntas de investigación. Así mismo se detalla el objetivo general y los específicos de la investigación, las variables de la misma y su justificación.

En el capítulo II, se recopilan las técnicas de análisis del entorno externo e interno de una empresa. Logrando así obtener el mayor número de enfoques posibles por los autores. Con la información recopilada se creó una base científica y literaria de las técnicas a utilizar. Las cuáles serán posteriormente aplicadas para el análisis y resultados en el capítulo IV.

Las cuales se determinaron en la metodología a utilizar declarada en el capítulo III. Donde se establece que la investigación se realizó por observación y según las técnicas de recopilación de información planteada por varios autores. Una vez que se contaba con dicha base, se procedió a realizar el análisis del caso en concreto. Mediante un número determinado de entrevistas tanto a los propietarios, clientes actuales, clientes potenciales etc. Para poder determinar cuál es la realidad actual de la empresa, como es percibida por los clientes y que esperan estos de la misma.

El análisis realizado y sus resultados son expuestos en el capítulo IV, donde se puede observar la aplicación de las técnicas y herramientas utilizadas en el trabajo de campo así como los datos obtenidos en la investigación realizada. En el Capítulo V se plantearan las conclusiones y recomendaciones basadas en la investigación realizada. De estas se basa la aplicabilidad que se planteó en la presente investigación.

El capítulo VI es la aplicabilidad de la investigación, es donde se detalla la planificación estratégica propuesta para la empresa estudiada en este caso. Se declara la misión,

visión, objetivos gerenciales y valores. Así como el juego de estrategias que según el análisis realizado, son las estrategias que más convienen a la empresa.

Se obtuvo la información necesaria para el desarrollo de un plan estratégico para la empresa joyería El Trébol, la cual actualmente está perdiendo mercado y por ello corre riesgo de desaparecer. Para evitar la desaparición de una empresa que tiene más de 30 años de brindar joyas de calidad, altamente respaldada por su honestidad y buen servicio es que se desarrolló la presente investigación.

## **1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA**

En la actualidad existe amplia literatura sobre planificación estratégica, las herramientas de análisis y la aplicación del plan en sí, como establece Hitt (2008), la estrategia se ha vuelto muy importante para el éxito de una organización. El objetivo de utilizar una estrategia de cualquier tipo es aumentar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. Una estrategia bien formulada encabeza, integra y asigna los recursos, las capacidades y las competencias de la empresa de modo que se alinee de forma correcta con su entorno externo. Este es un tema de actualidad que no pasa de moda ya que mediante investigación e implementación se ha comprobado que una empresa sin un plan estratégico es como un barco sin rumbo fijo, no sabe a dónde se dirige ni como llegara a ese punto.

El pensamiento y la dirección estratégica han configurado una disciplina de innegables influjos sobre la gerencia de diversos tipos de sistemas sociales y organizacionales. Históricamente, esa disciplina ha visto desfilar una serie de corrientes de autores, que han originado visiones paradigmáticas, en diversos períodos de tiempo, haciendo énfasis en asuntos distintos (Villegas, 2007).

Existen Varios autores que han dedicado su vida profesional a indagar e investigar a profundidad la planificación estratégica entre ellos:

Porter (1994), establece que existen cinco fuerzas competitivas que afectan el desempeño de una empresa en la Industria. Las cinco fuerzas son nuevos

competidores, poder de negociación del proveedor, poder de negociación del comprador, productos sustitutos y la intensidad de la rivalidad. Plantea que si se conocen a ciencia cierta cuáles son los puntos fuertes y débiles en cada fuerza, se puede determinar qué tipo de estrategia tomar. Así mismo indica que existen tres estrategias genéricas que las empresas pueden tomar: diferenciación, liderazgo en costos y segmentación.

Mintzberg (1997), es un autor que desde 1960 se ha dedicado fielmente a investigar y escribir sobre Estrategia empresarial. El plantea que existen diferentes tipos de niveles de estrategia: el nivel de empresa, el nivel corporativo, el enfoque en la estrategia a nivel de negocio.

La planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen (Armijo, 2009).

Por lo antes mencionado es primordial que las empresas inviertan recursos en realizar e implementar la planificación estratégica. Muchas empresas manejan estrategias de forma empírica, pero sin conocimiento alguno de su entorno interno o externo. Estrategias que podrían no estar siendo las mejores, o que deben ser modificadas de acuerdo a los tiempos que a empresa esté viviendo actualmente.

### **1.3 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

#### **1.3.1 ENUNCIADO DEL PROBLEMA**

La joyería El Trébol lleva más de 30 años y fue una de las pioneras en este rubro a nivel nacional. Ha visto que su participación de mercado ha bajado en los últimos 3 años. Así mismo sus ingresos se han visto afectados de forma negativa por esto. Esta joyería en algún momento ocupó el 50% o más del mercado a nivel nacional. Con ventas en

diferentes ciudades del interior donde abarcaba incluso el 100% del mercado de dichas zonas rurales. Trabajando con anillos de graduación y de matrimonio donde han sido reconocidos por su honradez en el servicio y calidad, con productos garantizados de por vida. En el ámbito de las joyas en general no son solo distribuidores si no también fabricantes de joyas para venta o al pedido.

El poder adquisitivo de la población hondureña ha disminuido en los últimos años por lo que los productos de lujo han visto un decremento en su demanda. Por ello algunas de las joyerías que antes eran negocios prósperos se han visto con un decremento en sus ingresos. Es primordial determinar qué factores están afectando a dicha joyería y desarrollar estrategias que le permitan seguir en el mercado e incrementar sus ingresos. Analizando su entorno externo e interno, la industria y aplicando el plan que se plantea en esta investigación.

### **1.3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La joyería el trébol ha visto un decremento en su clientela en los últimos 3 años de operación lo que se ve reflejado en sus ingresos.

### **1.3.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuál es la situación actual de la Industria de la joyería?

¿Cuál es la situación actual de la empresa en cuanto a su entorno interno y externo?

¿Qué estrategia deberá implementar la empresa El trébol que le permita alcanzar una ventaja competitiva en el mercado?

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 OBJETIVO GENERAL**

Contribuir a que la joyería El Trébol Incremente la participación de mercado y por lo tanto los ingresos de dicha empresa, mediante un plan estratégico que le permita posicionarse en el mercado nacional.

#### 1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un análisis de la industria de la joyería.
- Realizar un análisis de la situación actual de la empresa en cuanto a su entorno interno y externo.
- Crear un plan estratégico para la joyería El trébol que le permita tener una ventaja competitiva.

#### 1.5 VARIABLE DE INVESTIGACIÓN

**Tabla 1 : Variables de investigación.**

Variable dependiente	Variable Independiente
- Entorno Interno	- Ubicación - Desarrollo tecnológico - Percepción del publico - Publicidad
- Entorno Externo	- Competencia - Factores sociales - Factores económicos - Factores culturales - Productos sustitutos - Clientes - Proveedores

#### 1.6 JUSTIFICACIÓN

La joyería El Trébol carece de un plan estratégico determinado, por lo que sus propietarios actúan según su instinto. Sin dicho plan estratégico la empresa corre riesgo de desaparecer en un mercado cada vez más reducido. Es necesario que dicho patrimonio sea asegurado para que los propietarios continúen con esta empresa que ha estado en el rubro de la joyería hace tantos años.

Otras Joyerías han tomado estrategias que son percibidas fácilmente, la mayoría de ellas se han diferenciado con líneas de productos exclusivas, otras se han situado en el mercado mediante precios bajos. Entre algunas de las Joyerías que dominan el mercado tenemos Milla Guirst cuya estrategia de diferenciación ofreciendo joyas de alto valor económico la han llevado a ser una de las preferidas por la alta sociedad hondureña. Otra Joyería con estrategia de diferenciación es Casa de Oro, que con su línea de Joyas Maya ha logrado captar la atención del público y ha logrado establecer una moda en la sociedad hondureña.

Existen una variedad de joyerías que se han incorporado al mercado recientemente con estrategias similares a las antes mencionadas. Otras que llevan años en el mercado han logrado permanecer en él debido a la calidad y seguridad que ofrecen. Sin embargo existen otras que han utilizado estrategia de precios bajos pero a costa de la calidad lo cual está creando una desconfianza en el mercado. Pues los clientes no desean dejar sus joyas de valor en cualquier joyería y a veces prefieren pagar hasta el doble por seguridad.

La empresa en términos normales tiene lo que se llama “imposibilidad de no actuar”, Es decir, va contra su naturaleza móvil y transformadora la sola posibilidad de que su sistema sufra de inmovilidad (ello solo ocurre cuando la organización desaparece). Se suma a lo anterior la llamada “imposibilidad de no comunicar”, lo que lleva hacia el hecho cierto que la comunicación existe quiéralo o no la organización (Garrido, 2007).

Si una empresa no hace nada respecto a su estrategia en el mercado está tendiendo a desaparecer. Pues una empresa es como un ser vivo, que necesita alimentarse para crecer. Si no se le brinda el análisis y planeación necesarios fallece como lo haría un ser vivo si este dejara de moverse para comer o para desarrollar sus actividades básicas.

A partir de un diagnóstico de la situación actual, la planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede

estar referido al mediano o largo plazo (Armijo, 2009). Es primordial por ello las investigaciones concernientes al uso de estrategias en las empresas. El uso de la planificación estratégica es lo que está llevando a las empresas a retomar posiciones en el mercado.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

### **2.1 LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

El termino estrategia viene del griego strategos que significa “un general”, a su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego stratego significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” El concepto estrategia en un contexto militar y político es bien conocido desde hace cientos de años (Hitt, 2008).

En la guerra los objetivos suelen estar bastante claros, pero los medios y el resultado, están sometidos a considerable incertidumbre. Lo mismo sucede a las empresas en una economía de mercado. La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre (Ibáñez, 2010).

En la presente investigación se utilizó el término estrategia para referirse a aquellas formas de actuar que son planeadas por una empresa u organización para crearse una ventaja competitiva entre empresas del mismo rubro o similares.

Según Porter (1994), hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial.

1. Liderazgo total en costos: se manejan precios bajos
2. Diferenciación: se crea algo perceptible en el mercado como único.
3. Enfoque o alta segmentación: se trata de que la empresa se enfoque en un grupo de compradores en particular.

Ser competitivo es diferenciarse por la calidad, habilidades, cualidades, por la capacidad de cautivar, de seducir, de atender y asombrar a los clientes, sean internos o externos, con bienes y servicios, lo cual se traduciría en un generador de riquezas (Porter, 1994).

La competitividad se entiende como la capacidad que tiene una organización de sostenerse, mejorar y alcanzar determinada posición en el entorno obteniendo ventajas ante sus competidores. Las estrategias deben ser únicas: las mejores provienen de un proceso individualizado. La estrategia debe ser ajustada a casos específicos y deben ser explícitas, claridad por parte de quien la desarrolla y para el resto de miembros de la organización (Osorio, 2010).

La planificación estratégica es como el corazón de una organización. Sin ello no se tiene una guía que determine por donde ir o porque motivo la organización desea llegar a cierto punto. Se puede obtener de la literatura existente sobre planeamiento estratégico varias definiciones entre ellas:

Una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planificación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. Además, orienta las actividades del día a día de la organización y proporciona un esquema de lo que se está haciendo y a donde se llegará. La planificación estratégica da claridad sobre lo que se quiere lograr y como se lo obtendrá (Shapiro, 2007).

La planificación estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.

Requiere constante retroalimentación y seguimiento para que sea efectiva. Debe tener indicadores claros que establezcan si la misma se está siguiendo correctamente o no. Dichos indicadores son utilizados para la toma de decisiones, para determinar si la planificación se sigue, si esta va dando resultados o si es necesario modificarla en alguna forma.

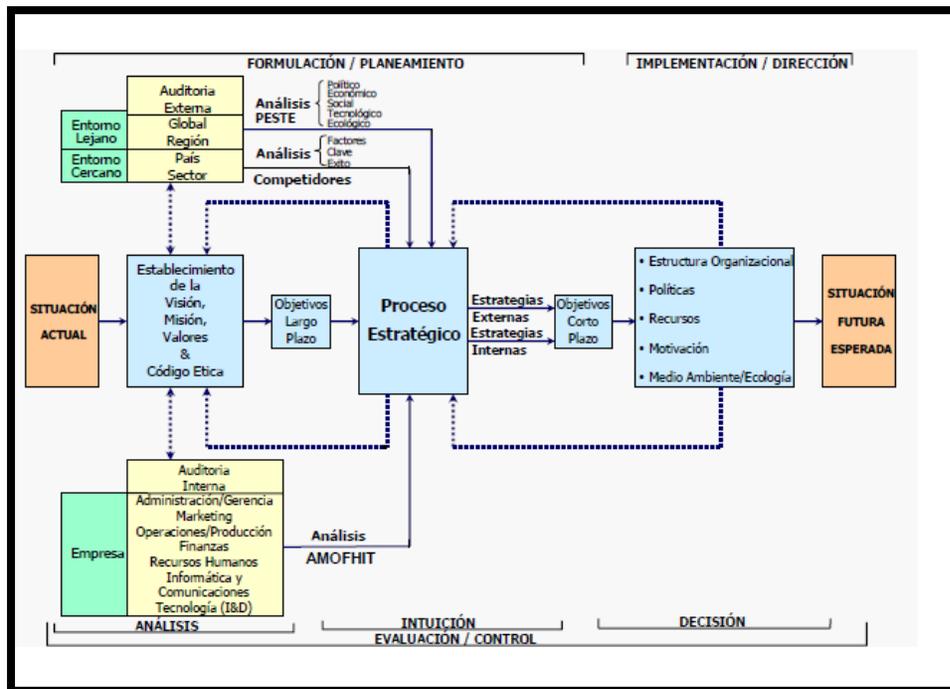
Cuando hablamos de planificación estratégica nos estamos refiriendo a las grandes decisiones, al establecimiento de los objetivos estratégicos que permiten materializar la misión y la visión. Por lo tanto la planificación estratégica es la base o el marco para el establecimiento de mecanismos de seguimiento y evaluación de dichos objetivos, es decir, el control de la gestión no se puede realizar sin un proceso previo de planificación estratégica (Armijo, 2009).

Según Parrales (2009), las ventajas de la planificación estratégica son:

- El proceso de planeación nos permite prever los problemas antes que surjan y a afrontarlos antes que se agraven.
- Ayuda a los gerentes de las organizaciones a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas y a elegir entre ellas
- Contribuye a la aproximación de la visión, es decir a la proyección que se tiene de la empresa a largo plazo.
- Ayuda a la consolidación de la empresa y a la aproximación a objetivos superiores y no limitados como son las metas u objetivos a corto plazo.
- El desarrollo de la planeación estratégica nos permite definir y alcanzar los objetivos organizacionales.

La planificación estratégica pasa por determinar la visión, misión y valores de una empresa lo cual indicara como la organización va a actuar. Así mismo se detallan políticas que determinan los lineamientos y los límites para los cuales se desarrollara la estrategia. Se identifican los actores de la industria como ser competencia, clientes, proveedores entre otros que interactúan con la misma.

El proceso estratégico es algo que responde a los cambios del entorno. No es estático pues debe adaptarse a las influencias que la industria presenta, a la globalización, al desarrollo tecnológico entre otros. Como establece Hitt (2008), la competencia es cuestión de cambiar, es decir, de tener la capacidad para cambiar de manera efectiva, con rapidez y en formas en que los competidores no pueden imitar con facilidad.



**Figura 1: Modelo secuencial del proceso estratégico**

Fuente: Cock, Guillen, Ortiz y Trujillo (2004).

Existen múltiples empresas y organizaciones que llevan a cabo planificación estratégica y son exitosas por ejemplo:

Piaget fundada en 1874, empresa dedicada a la venta de joyería, relojes y accesorios. Ha cultivado un espíritu de lujo mientras hace énfasis en la creatividad, en la atención a los detalles. En sus comienzos se dedicó únicamente a la fabricación de relojes pero posteriormente se diversificó a joyas y es actualmente uno de los fabricantes de joyas más conocido del mundo. Con una estrategia genérica de diferenciación dirigida ha establecido estrategias basadas en diseños únicos, y diversificación, desde 1960 ha tenido una estrategia de integración vertical donde compro varias de las fábricas que producían sus productos. De esta forma logro tener total control sobre la producción, asegurando piezas de alta calidad que le permiten permanecer en el mercado como un nombre de marca único (Piaget Jewelry, n.d.).

El surgimiento de nuevos mercados, el comercio electrónico, la evolución de nuevas tecnologías, el nivel de competitividad organizacional, la globalización o totalización, no deja lugar a dudas que el conocimiento representa una de las variables más críticas para lograr el éxito sostenible en cualquier organización (Alvarez,2010).

## 2.2 LA MISIÓN

La misión es cómo se va a conseguir lo que se quiere ser. Es una declaración duradera sobre el propósito, filosofía, creencias, principios que “definen el negocio”, revelando lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir, diferenciando a la empresa de las demás. Obliga a considerar el alcance y la naturaleza de las operaciones actuales y evalúa el atractivo potencial de los mercados. Es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. Estas deben ser cortas, contundentes y simples (Carreras, 2007).

La misión es la razón de ser de la empresa, es el propósito o motivo por el cual existe, y por lo tanto da sentido y guía a las actividades de la empresa (Rodríguez, 2001).El enunciado de la misión establece el objetivo principal del accionar de la organización, comunicando su esencia, su significado último y la justificación social de su existencia. Para ello, según Cámaras (2005), la formulación de la misión suele incluir tres elementos principales:

a) *El propósito de la organización*, esto es, ¿para qué existe la organización y qué trata de cumplir? El enunciado del propósito debe centrarse más en los resultados que se persiguen, que en los medios para lograrlos.

b) *Los ámbitos de actuación clave* (programas, métodos, productos o servicios, etc.) en los que la organización está comprometida para lograr ese propósito ¿qué cosas hace para cumplir ese propósito? Aquello que hace para cumplir la misión imprime carácter y diferencia a la organización frente a otras. Algunos autores –tal vez con exageradas pretensiones– hablan de incluir en la misión aquello que hace “única” a una organización. La misión debería especificar aquellos ámbitos que singularizan y diferencian la organización ¿qué cosas sabe hacer mejor la empresa?

c) Los *destinatarios o usuarios de los programas o servicios* que proporciona la organización (¿Para quién existe? ¿Quiénes son los beneficiarios del trabajo?) Y en ocasiones el *problema* que la organización trata de resolver o la necesidad a la que trata de cubrir, satisfacer o dar respuesta.

Según Rodríguez (2001), la misión debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad. La misión de ser:

- **Amplia:** dentro de una línea de productos pero con posibilidades de expansión a otros productos o líneas similares.
- **Motivadora:** que inspire a los que laboran en la empresa; pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.
- **Congruente:** debe reflejar los valores de la empresa, así como de las personas que la dirigen y trabajando en ella.

### **2.3 LA VISIÓN**

La visión es el primer paso del planeamiento estratégico y es dada por las aspiraciones y por lo que se quiere ser. Tiene tres componentes: el deseo futuro, el horizonte de tiempo y el alcance geográfico. Debe ser general, contundente, claro y ambicioso, pero realista (Carreras, 2007).

La visión de una organización trata de describir la imagen ideal de la organización que se desea tener en el futuro, es una imagen guía del éxito de la organización. En este sentido, la visión refleja un conjunto de aspiraciones, sueños o esperanzas de la organización en el largo plazo (Camara, 2005).

La visión se diferencia de la misión en que la visión es en el futuro, es lo que se desea hacer o llegar a ser a largo plazo. Mientras que la Misión es la declaración de lo que se es en el tiempo presente.

## **2.4 VALORES ORGANIZACIONALES**

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una institución y, como tales, forman la medula de la cultura organizacional. Los valores son los cimientos de cualquier cultura organizacional, definen el éxito en términos concretos para los empleados y establecen normas para la organización.

Como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar el éxito, los valores proporcionan un sentido de dirección común para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso diario. Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa (Guarucano, 2005).

## **2.5 ANÁLISIS DEL ENTORNO**

Con la globalización tenemos un mercado más grande, presentándose a las empresas el reto de estar donde están los mercados. Para ello tienen que evaluar sus ambientes en forma permanente, a fin de identificar las oportunidades y realizar planes para disminuir el impacto de posibles amenazas. Existen variedad de Herramientas que pueden ser utilizadas en el análisis tanto interno como externo de las empresas, para el caso de esta investigación se utilizaron las que se detallan a continuación.

### **2.5.1 ANÁLISIS DE SECTOR EXTERNO**

Este consiste en analizar lo que sucede alrededor de la empresa, aquellos factores que la empresa no es capaz de manipular pero si es capaz de realizar actividades que prevengan efectos negativos o que aprovechen ciertas ventajas en dicho entorno. La auditoría externa consiste en la evaluación del entorno y el análisis de la industria, revelando oportunidades y amenazas claves, y la situación de los competidores. De esto se formulan estrategias para sacar ventajas de las oportunidades, evitar reducir el impacto de las amenazas y vencer a la competencia (Carreras, 2007).

### 2.5.1.1 PESTEL

Está en una herramienta que para el análisis del entorno se determina y analiza las fuerzas externas claves: políticas, gubernamentales, legales, económicas, culturales, demográficas, tecnológicas, ecológicas, ambientales y fuerzas competitivas, todas estas conocidas como el análisis PESTEL. Estos factores claves varían con el tiempo, son medibles, jerárquicos, aplicables a todas las empresas que compiten y son importantes para establecer los objetivos de largo plazo (Carreras, 2007). Se elabora un listado de los factores externos que afectan la organización para cada uno de las influencias del entorno tomando en consideración lo siguiente:

Políticos.

- Estabilidad política.
- Política impositiva.
- Regulación del comercio.
- Políticas de bienestar social.

Económico.

- Ciclos económicos.
- Tendencias del PIB.
- Tipos de interés.
- Oferta monetaria.
- Inflación.
- Desempleo.
- Renta disponible.

Socioculturales.

- Demográfica.
- Distribución de renta.
- Movilidad social.
- Cambios en el estilo de vida.
- Actitudes respecto al trabajo y al ocio.
- Consumismo.
- Niveles educativos.

### *Tecnológico.*

- Gastos Gubernamentales en investigación.
- Interés del gobierno y la industria en tecnología.
- Nuevos desarrollos.
- Velocidad de Transferencia Tecnológica.
- Tasa de obsolescencia.

### *Medioambiental.*

- Leyes de protección medioambiental.
- Residuos.
- Consumo de energía.

### *Legal.*

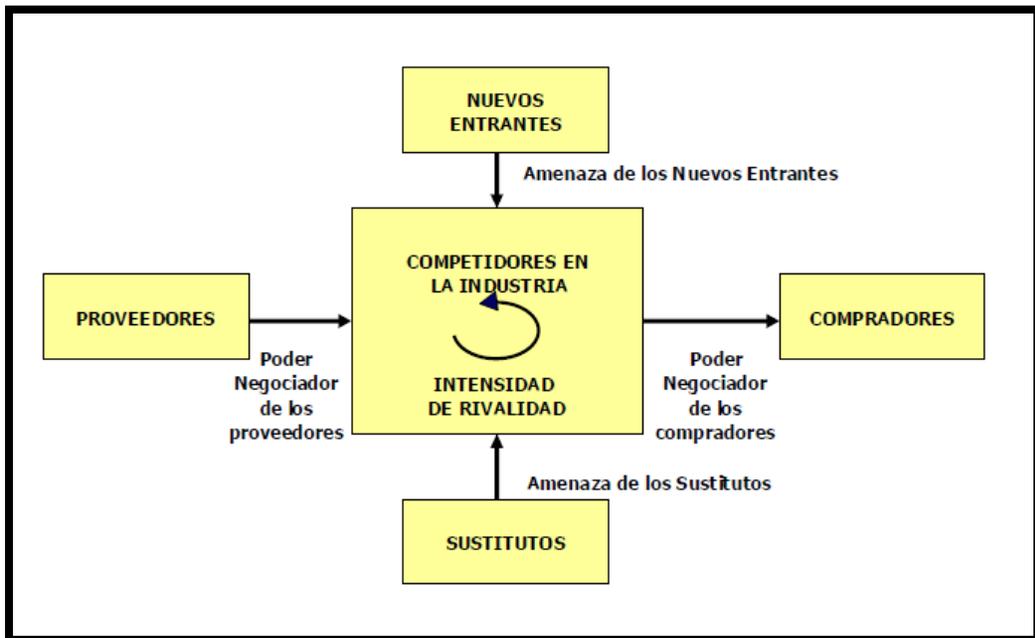
- Legislación sobre la competencia.
- Legislación laboral.
- Salud y seguridad.
- Seguridad del producto.

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios que estudia el mercado del mismo. Un mercado es definido por lo que se dirige hacia él, sea un producto, una empresa, una marca, una unidad de negocio, una propuesta, una idea, etc. En consecuencia, es importante tener claro cómo se define el mercado que se analiza (Chapman, 2004).

### 2.5.1.2 LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Según Porter (1994), define un sector industrial como el grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí. Su modelo de la estrategia competitiva plantea que existen 5 fuerzas que permiten identificar la competitividad de una industria. Esta herramienta se encarga de analizar cada una de ellas determinando cómo interactúan con la industria. Las cinco fuerzas son: nuevos Ingresos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores, amenaza de sustitución y la rivalidad entre los actuales competidores.

La esencia de la formulación de la estrategia es adecuarse o adaptarse a esta competencia, siendo el objetivo lograr un posicionamiento que permita a la empresa defenderse mejor contra estas fuerzas o ejercer una influencia que le sea favorable.



**Figura 2: Fuerzas de Porter.**

Fuente: Michael Porter, (1994).

Las cinco fuerzas en mención son:

a) **Nuevos ingresos** (La competencia potencial). Está relacionada a las barreras de entrada que posee una empresa en el mercado. Depende de las barreras presentes y la reacción de los competidores existentes, siendo el origen de las principales barreras:

Economías de escala: se refiere a la reducción de los costos de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo.

Diferenciación de producto: esto indica que los clientes son fieles a la empresa ya sea por una identificación de marca debido a publicidad pasada, o al producto por atención al cliente, servicios, diferenciación del producto o simplemente por ser primeros en dicho sector industrial.

Requisitos de capital: una barrera de ingreso a la industria para muchas empresas es el factor financiero, el hecho que se requiera una elevada inversión para poder competir dentro del sector.

Costos cambiantes: estos se refieren a costos en los que incurre una empresa al cambiar de proveedor, como ser costos de capacitación al personal, costos de equipo auxiliar, rediseño del producto etc.

Acceso a los canales de distribución: se produce cuando los canales de distribución ya están ocupados por los productos de otras empresas. Para que una nueva empresa pueda colocar sus productos en dichos canales deberá reducir costos, publicitar más etc. Lo cual afectara sus ingresos.

Desventajas en costos independientes de las economías de escala: hay otros factores que afectan el costo de los productos de la competencia con los cuales es difícil competir como ser tecnología de producción patentada, acceso favorable a materia prima, ubicación favorable, subsidio del gobierno, curva de aprendizaje o experiencia etc.

Política gubernamental: el gobierno puede limitar el ingreso a cierta industria mediante la aplicación de licencias específicas y limitaciones al acceso de la materia prima. Como ser leyes especiales de la explotación de suelos o licencias ambientales etc.

b) **Poder de negociación de los proveedores.** Pueden ejercer su poder de negociación, aumentando los precios o disminuyendo la calidad de los productos o bienes adquiridos.

Las circunstancias que hacen a un proveedor sea poderoso son las siguientes:

- Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en un sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores venden un producto que sea un insumo importante para el producto del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor presente una amenaza real de integración hacia adelante.

c) **Poder negociador de los compradores.** Su importancia dependerá si concentra un volumen alto de compra, del grado de diferenciación del producto, de la participación en sus costos, entre otros. Estos serán más sensibles a los precios si compran productos estándares y en general desean bajos precios y alta calidad.

Un grupo de compradores es poderoso si ocurren las siguientes circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.
- La materia prima que compra el sector industrial representa una fracción importante de los costos o compras del comprador.
- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.
- si enfrentan costos bajos por cambiar de proveedor.
- si el comprador devenga bajas utilidades y se guía por precio más que por otras cualidades
- Los compradores plantean una real amenaza de integración para atrás, o sea de producir ellos mismos el producto.
- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.
- El comprador tienen información total.

d) **Presión de los productos sustitutos.** Son los que merecen mayor atención, están sujetos a tendencias que mejoran la retribución y desempeño de precios al producto de la industria o son fabricados por industrias que proporcionan altas utilidades. El punto central es la innovación, el valor agregado y tecnología con la que se desarrolla el producto.

Para identificar los productos sustitutos basta con buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función que el producto del sector Industrial.

Los productos sustitutos que merecen la máxima atención son aquellos que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto del sector Industrial.
- Los producidos por sectores Industriales de alto rendimiento.

e) **Competidores en la industria e intensidad de rivalidad.** Esta toma la forma de un juego por las posiciones de la empresa en el mercado, relacionándose la rivalidad intensa con una serie de factores, como número de competidores, crecimiento de la industria, diferenciación del producto, participación de los costos fijos en los costos totales, barreras para la salida y tipo de estrategias de los rivales.

La rivalidad Intensa es producto de una mezcla de factores como lo establece Porter (1994):

Falta de diferenciación o costos cambiantes: los clientes se guían más por el precio y el servicio debido a que no existe mayor diferenciación entre los productos de una empresa y otra, por lo que solo les queda competir con el servicio y los bajos precios.

Incremento importante de la capacidad: Ocurre cuando las empresas de un sector se ven influenciadas por la economía de escala para incrementar su capacidad y especialmente cuando varias empresas hacen lo mismo la capacidad de la industria incrementa tanto que hay exceso de producción y los precios bajan.

Competidores diversos: existen múltiples competidores con estrategias diferentes, formas de proceder diferentes lo cual no les permite muchas veces ponerse de acuerdo en las “reglas del Juego”. Las decisiones de unos pueden no ser las mejores para otros.

Intereses estratégicos elevados: surge cuando muchas de las empresas se encuentran enfocadas en tener éxito.

Fuertes barreras de salida: son diferentes factores que mantienen a las empresas compitiendo aunque sus utilidades sean bajas ya que retirarse puede costarles mucho. Algunos factores son activos especializados, costos fijos de salida, interrelaciones estratégicas, barreras emocionales, restricciones sociales y gubernamentales.

Según Porter (1994), una vez que se han identificado las fuerzas que afectan la industria y su intensidad, la empresa está en posición de identificar sus fuerzas y debilidades en el sector Industrial. Una estrategia competitiva comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una función defendible ante las cinco fuerzas. Los enfoques que se pueden tomar son:

- Posicionamiento de la empresa con mejores capacidades.
- Influir en el equilibrio de las fuerzas mediante movimientos estratégicos.
- Anticipar los cambios en los factores que fundamentan las fuerzas y responder a dichos cambios con rapidez.

Los cinco factores determinan la rentabilidad de la industria porque influyen en los precios, en los costos y en la inversión que deben realizar las compañías, es decir, en los elementos del rendimiento.

## **2.5.2 ANÁLISIS INTERNO**

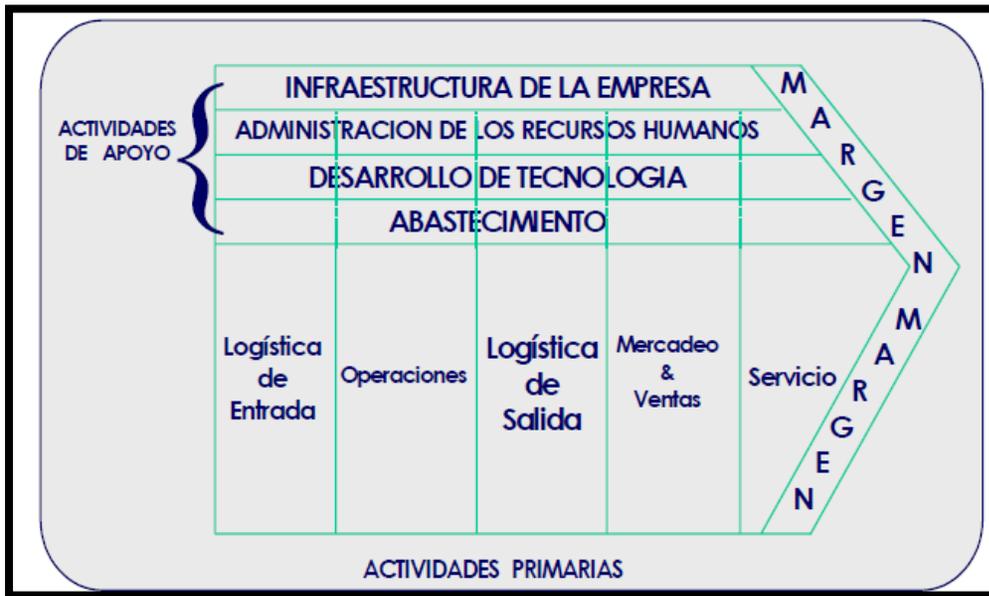
Este análisis consiste en la búsqueda y evaluación de características concernientes a la empresa que puedan ser manejables por la misma. Factores internos que la empresa puede controlar, que puede cambiar mediante estrategias, diseñadas ya sea para minimizar debilidades o mejorar las fortalezas de la misma. Para efectos de esta investigación se utilizarán las herramientas del Análisis FODA y la cadena de valor que se detallan a continuación.

### **2.5.2.1 LA CADENA DE VALOR**

La cadena de valor se ha convertido en un concepto fundamental para que las empresas mejoren las relaciones con los clientes y proveedores, y alcancen una ventaja competitiva (Correa, 2009).

La Cadena de valor ... se define como el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, la cual va desde la obtención de fuentes de materias primas, hasta que el producto terminado es entregado al consumidor final, incluyendo las actividades de post venta, en las cuales participan varias empresas (Morillo, 2005).

Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación. Se logra la ventaja competitiva realizándolas mejor o con menor costo que los rivales.



**Figura 3: Cadena de Valor.**

Fuente: Michael Porter, (2002).

Analizar la cadena de valor permite ver donde existen puntos fuertes y puntos débiles dentro de la misma, determinando que valores agregados existen y cómo se puede lograr una ventaja competitiva ante las demás empresas mediante el valor del producto que proporcionamos al mercado.

No solo el alcance de la competencia ha cambiado, sino también su naturaleza. La búsqueda de menores costos se ha dificultado mientras que el aumento de la presión para producir y vender bienes de alta calidad a precios competitivos obliga a las empresas a una continua mejora de sus productos y procesos, a un mayor esfuerzo innovador y al establecimiento de acuerdos de cooperación tanto con proveedores como con clientes, esto es, a un fortalecimiento de la cadena de abastecimiento (Sinisterra, 2009).

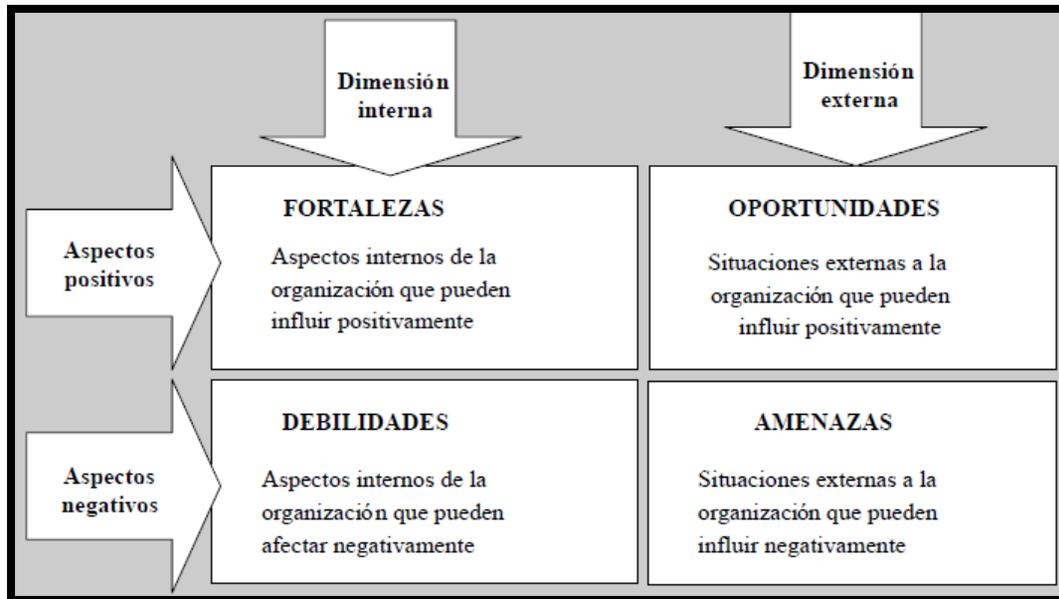
Muchas empresas utilizan el análisis de la cadena de valor para lograr implementar una estrategia que les permita producir productos de calidad pero al mismo tiempo incrementar su porcentaje de utilidad. Como ejemplo tenemos a Bulgari. Fundada por Sotirio Bulgari como una compañía manufacturera de productos de plata. Abrió su primera tienda en Via Sistina, Roma 1905. Su sede actual está ubicada en Roma, Italia. Actualmente coordina actividades en áreas de desarrollo de producto, mercadeo, finanzas, sistemas de información y administración de recursos humanos. Manejan una estrategia de diferenciación dirigida. En su línea de producción cada pieza debe pasar por los respectivos controles de calidad para asegurar su perfección.

Ha desarrollado una estrategia de integración vertical, comprando los laboratorios en roma para el control de calidad, así como la adquisición de sus fabricantes de relojes y la fábrica de metales que ingresan como materia prima a dichas fábricas. Así mismo Bulgari produce sus propias fragancias en suiza.

La estrategia de distribución de Bulgari se lleva a cabo mediante una red de tiendas a nivel mundial en las ciudades principales. Las cuales son seleccionadas para asegurar un posicionamiento ideal para el producto. En el 2010 Bulgari le dio prioridad a la cadena de valor mejorando los costos del producto (Trapani, 2010).

### 2.5.2.2 MATRIZ DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

El análisis FODA es un proceso que determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que una organización posee. Al tener conocimiento de cuáles son los estos factores, se puede determinar cómo disminuir, eliminar o mejorarlas, ayudando a que la organización se situé adecuadamente ante su entorno.



**Figura 4: Matriz FODA, Paso 1.**

Fuente: Luis Camara, (2005).

Las fortalezas: se definen como la parte positiva de la institución que son características internas. Es decir servicios con productos que de manera directa la empresa tienen control de realizar y que reflejan una ventaja ante las demás instituciones.

Las debilidades: se definen como características internas que afectan de forma negativa y directa el desempeño de la empresa. Estas pueden solventarse mediante actividades correctivas. Las debilidades se pueden atacar a corto plazo ya sea para eliminarlas o transformarlas en fortalezas.

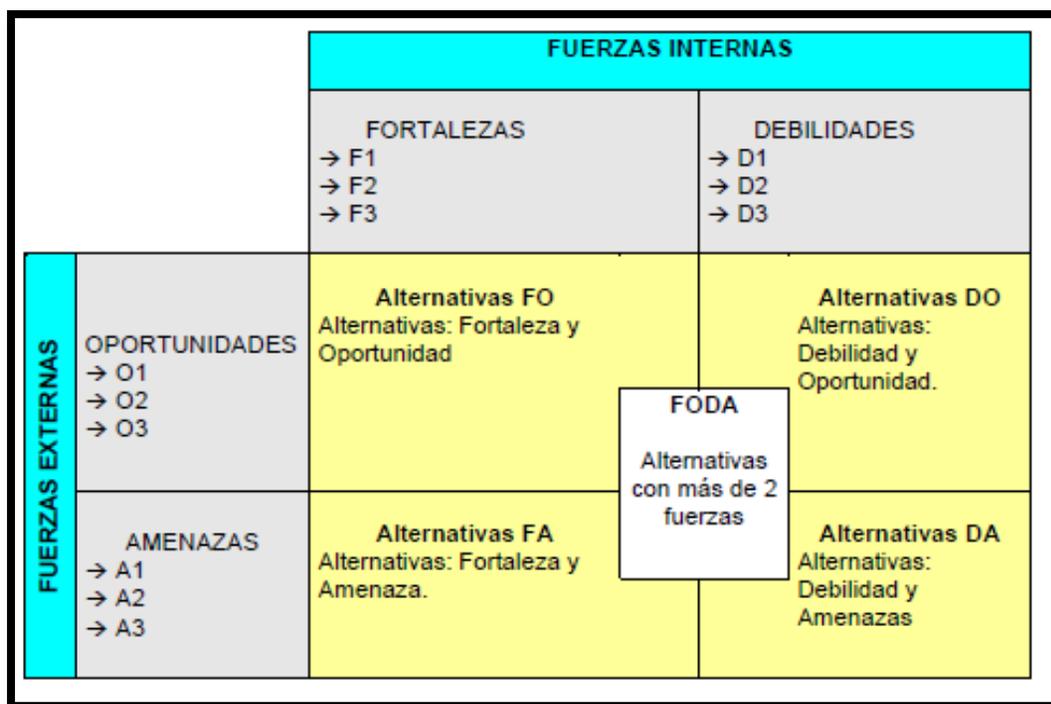
Las oportunidades: son factores o situaciones externas que podrían afectar de una manera favorable las actividades de la empresa así como sus servicios.

Las amenazas: son factores o situaciones externas que podrían afectar de manera negativa las actividades de la empresa.

Es primordial identificar cuáles son las fuerzas que afectan la empresa y qué medidas se tomaran al respecto o como se sacara ventaja de lo positivo. Esta es una matriz donde se colocan tanto el análisis de las fuerzas en si como las alternativas posibles para lograr los objetivos propuestos.

La metodología del análisis FODA es una parte del sistema de planeamiento estratégico, y también parte del denominado análisis de temas estratégicos. Los aspectos externos o del ambiente se agrupan bajo los conceptos “oportunidades” y “amenazas”. El análisis que se realiza de los mismos se refiere a la relación entre el estado en el que se encuentran actualmente las variables y el estado esperado en un futuro determinado. Dado que las variables de este aspecto externo son no controlables, el resultado obtenido funciona como marco para el análisis interno de la empresa.

Los aspectos internos o de la empresa se agruparon bajo los conceptos “fortalezas” y “debilidades”. El análisis que se realiza de ellos se refiere a la relación entre el estado actual de la variable en análisis y el estado futuro necesario para el sostenimiento de la competitividad en general, ya que los aspectos internos analizados, son los que a criterio de la administración determinan la competitividad (Lazzari, 2002).



**Figura 5: Matriz FODA, Paso 2.**

Fuente: Luis Camara, (2005).

Según Parrales (2009), Las cuatro casillas centrales sirven para anotar las alternativas posibles que nos permitan lograr los objetivos propuestos, tomando en cuenta las fuerzas condicionantes; se trata de:

- Alternativas **FO** que utilizan fortalezas de la institución para explotar al máximo sus recursos y lograr los máximos beneficios aprovechando las oportunidades.
- Alternativas **FA** que utilizan fortalezas y tratan de neutralizar o disminuir las amenazas.
- Alternativas **DO** que aprovechan oportunidades para tratar de disminuir nuestras debilidades invirtiendo en recursos, capacitación y tecnología.
- Alternativas **DA** que tratan al mismo tiempo de disminuir la influencia de las debilidades y de las amenazas aplicando acciones de mejora.

La matriz FODA constituye la base o el punto de partida para la formulación o elaboración de estrategias; de dicha matriz se pueden realizar nuevas matrices; de esta forma, es posible desarrollar el marco analítico y las estrategias (Ponce, 2007).

Tiffany & Co. es una organización internacional propiedad de Tiffany and Company dedicada a la venta por menor de joyería, relojería, platería, acero inoxidable, cristales fragancias y otros accesorios. Fundada en 1837 por Charles Luis Tiffany, creció a 349 tiendas a nivel mundial a la fecha Junio del 2010.

En el 2003 Tiffany comenzó a ampliar su línea de Joyas con diamantes para evitar la erosión de la imagen de la compañía. Tiffany recurrió a dicha estrategia ya que estaba bajando su imagen ante el público pues su fuerte estaba siendo la venta de joyas de plata a precios muy accesibles. Necesitaba mejorar su imagen en cuanto a calidad pero siempre con precios accesibles por lo que opto por incrementar sus líneas de Joyas con diamantes que aunque le traen menos porcentaje de ganancia pero benefician su imagen ante los clientes (Kurenova, 2007).

Tiffany pudo analizar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Observaron que su estrategia de diferenciación se estaba viendo afectada por su ventaja de precios que se debe a varios factores: una economía de escala, a la curva de aprendizaje, utilización de la capacidad, integración vertical, locación geográfica y sobre todo una política establecida de costos. Pero la cual podría afectar su imagen por lo que se vieron en la necesidad de ampliar su línea de joyas con diamantes dándole nuevamente un impulso a su marca y nombre.

Esta organización hoy en día es una de las que poseen mayores ventas al detalle a nivel mundial y es altamente reconocida como una marca de prestigio, calidad y valor por el producto.

## **2.6 EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

De acuerdo a la prueba de Rumelt, se deben evaluar las estrategias en base a un análisis interno y externo en función a cuatro criterios:

- a. *Consistencia*: la estrategia debe conferir coherencia a los actos de la organización; ello favorecerá un clima de coordinación tácita que resulta ser más eficiente que la mayor parte de los mecanismos administrativos.
- b. *Consonancia*: la estrategia deberá representar una respuesta adaptativa al medio ambiente externo, así como a los cambios relevantes que en él ocurren.
- c. *Ventaja*: la estrategia deberá facilitar la creación o la preservación de la superioridad en el área elegida de actividades. La posición también juega un papel crucial en la estrategia de negocios.
- d. *Factibilidad*: la estrategia no deberá agotar los recursos disponibles y tampoco generar problemas irresolubles. La limitación menos factible, relativa a la elección de estrategias, es aquella que impone las capacidades individuales y organizacionales con las que se cuenta (Carreras, 2007).

## **2.7. LA JOYERÍA Y SU DESARROLLO**

### **2.7.1 LA JOYA**

La joya se define como un objeto personal que es utilizado como adorno en el cuerpo y es llevado por personas de ambos sexos en casi todas las culturas humanas y en la mayoría de los continentes. Generalmente se fabrican con piedras preciosas o semipreciosas y se elaboran con metales preciosos, como la plata, el oro, el cobre y el platino, considerándosele valiosa y deseable.

También puede emplearse para su fabricación materiales de menor valor. La joya con diseño se caracteriza porque su venta no es masiva. Su valor radica, además del metal precioso que se esté utilizando, en la innovación de los modelos y en la mixtura de los materiales que se utilizan para su elaboración (Díaz, 2006).

### **2.7.2 LA JOYERÍA**

El arte de la joyería es muy antiguo muchas de las técnicas más antiguas aún están en uso y se han aplicado otras técnicas mucho más modernas e incluso automatizadas. Pero sigue siendo un arte manual más que todo ya que las verdaderas piezas de arte solamente se pueden llevar a cabo mediante la joyería tradicional.

### **2.7.3 HISTORIA DE LA JOYERÍA**

Ya en tiempos del Paleolítico el hombre usaba objetos naturales minerales y animales como ornamento personal, para reforzar su imagen o su personalidad. Usaron los minerales como sus primeras herramientas y sus primeras armas, pero enseguida, diferenció algunas piedras, bien como talismanes o como simples adornos para diferenciarse de sus semejantes, es decir como joyas (Asigraf, n.d.).

Con la Edad de Bronce y el descubrimiento del metal, cambió radicalmente la tecnología y con ella, las técnicas de extracción de gemas y, por consiguiente, de la joyería. Las armas y herramientas pasaron a ser de metal con el descubrimiento del cobre y luego en la Edad de Hierro, las piedras se utilizaron fundamentalmente como joyas y talismanes, hecho que se ha mantenido hasta hoy día.

En Grecia comenzaron a usar el oro y las gemas hacia el 1.400 antes de Cristo y en el 300 antes de Cristo ya dominaban una avanzada tecnología de piedras preciosas como la amatista, las perlas y las esmeraldas, incluso su talla y el grabado. Los griegos fueron los primeros crear una nueva joya: el camafeo, que fabricaban con una piedra de ágata procedente de la India llamada Sardónice (Elo Art, n.d.).

En la antigua Roma encontramos al anillo, precursor de la actual sortija de compromiso. Se trataba de un sencillo aro de hierro, que en la antigua tradición romana, se entregaba como símbolo del ciclo de la vida y de la eternidad y constituía una promesa pública de que el contrato matrimonial entre un hombre y una mujer sería respetado. El anillo de oro fue introducido en el siglo II Después de Cristo. Los cristianos adoptaron la costumbre romana, convirtiendo al anillo en una parte de la ceremonia matrimonial.

Durante la Edad Media, las caravanas comerciales provenientes de Oriente, traían a

Europa piedras preciosas y semipreciosas, tanto para su uso en la joyería de reyes y nobles como para la joyería eclesiástica. En Francia no se permitió (por ley) a los ciudadanos, usar fajas o guirnalda hechas de perlas, de piedras preciosas, de oro o de plata, otras leyes similares existieron en Inglaterra, esto retrasó el avance de la joyería de la época el renacimiento supuso una revolución cultural muy profunda, que alcanzó a todas las artes y también a las joyas y a las técnicas de joyería (Elo Art, n.d.).

Al comienzo del siglo XVII se desarrollan nuevas técnicas para la talla de las piedras preciosas duras, el diamante fue la piedra más deseada, de modo que las joyas se separan en dos categorías, la de joyas de diseño con diamantes y gemas de menor categoría que seguían los dictámenes de la moda del vestir y de la joyería.

Se ponen en marcha nuevas técnicas de producción industrial de gemas que permiten fabricar cantidades de joyas con materiales inferiores y menor precio, imitaciones de las piedras preciosas más valoradas. Se comercializaban alhajas de tiaras de diamantes, anillos y broches de piedras preciosas de diseño naturalista, de alto poder adquisitivo, Se utilizaba el oro y las piedras preciosas además de piedras semipreciosas y aleaciones, pasta (para imitar gemas), acero, hierro fundido y nuevas técnicas como el estampado y la talla mecánica de motivos y monturas para joyas de menos valor. En el siglo XV las joyas adquieren una gran importancia en la moda, los trajes de terciopelo y de seda (en ambos sexos), son bordados junto con perlas y piedras preciosas (Asigraf, n.d.).

#### **2.7.4 LA JOYERÍA EN LA ACTUALIDAD**

Actualmente, los avances tecnológicos, los nuevos métodos de talla y los nuevos métodos de tratamientos de las gemas han propiciado que el comercio de las joyas haya aumentado espectacularmente. Personas de cualquier status social puedan tener acceso a las joyas más bella.

Por otro lado el simbolismo de las gemas se ha mantenido entre la sociedad, aunque las creencias en la influencia de las piedras preciosas y semipreciosas en la vida de las personas han disminuido, se mantiene su simbología y su influencia en la suerte y en la salud.

Todo tipo de joyas: anillos, collares, colgantes, pulseras, brazaletes, pendientes, con todo tipo de piedras preciosas o semipreciosas, diamantes, rubís, zafiros, esmeraldas, granates, amatistas, aguamarinas y engarzados en los más bellos metales preciosos: oro, plata, platino, rodio y con los más variados y bellos diseños de gemas, todo se comercializa hoy al alcance del consumidor medio. En definitiva hoy la joyería está socialmente más extendida que nunca y las joyas y piedras preciosas son admiradas por mayor número de personas que nunca (IMEBU, 2011).

#### **2.7.5 LA JOYERÍA EN HONDURAS**

Existe una variedad de joyerías en el territorio Hondureño, en los últimos años se ha observado un incremento en este tipo de negocios. Anteriormente existían pocas joyerías que manejaban el mercado nacional, pero en esos momentos no existía personal capacitado para las labores de joyería por lo que los pioneros se vieron en la necesidad de enseñar a diferentes personas dicho oficio.

Las personas que fueron aprendiendo el oficio poco a poco y con conocimiento básico e insuficiente comenzaron a abrir más y más joyerías. Haciendo que la competencia se incrementara cada vez más. Al tener poco conocimiento de la fabricación de Joyas, muchos se dedicaron a importar producto y revenderlo. Otros comenzaron a realizar aleaciones de baja calidad y por ello de bajo costo, muchas personas se dejan llevar por estos precios sin saber que están pagando por piezas con un nivel de calidad o pureza bajo.

Hoy en día la competencia en este rubro es grande debido a estas empresas inescrupulosas que venden piezas a bajo costo pero que al final son un robo para el cliente debido a la poca pureza y la calidad de sus metales preciosos. La demanda de

las joyas en Honduras se ve disminuida al mismo tiempo que el poder adquisitivo de la población hondureña. Así mismo la delincuencia y robos a la población han mermado las compras de joyas de metales y piedras preciosas, sustituyéndolo por fantasía y/ o joyas de menor valor.

## **CAPITULO III METODOLOGÍA**

### **3.1 ENFOQUE Y MÉTODOS**

El método que se utilizó fue el de observación ya sea directa o indirecta. La cual se realizó mediante una captura sistemática de información sobre acciones y eventos, mediante el uso de herramientas establecidas por diferentes autores del tema.

Metodología

Según Sampieri (2000), la observación se fundamenta en la búsqueda del realismo y la interpretación del medio. Es decir, a través de ella se puede conocer más acerca del tema que se estudia basándose en actos individuales o grupales como gestos, acciones y posturas. Es una eficaz herramienta de investigación social para juntar información, si se orientan y enfoca a un objetivo específico. Para ello se debe planear cuidadosamente:

- En etapas, para saber en qué momento se debe observar y anotar lo observado.
- En aspectos, para conocer lo representativo que se tomara de cada individuo.
- En lugares, que deben ser escogidos cuidadosamente, pues si el observador se siente seguro podrá aportar más al estudio.
- En personas, pues de ellas dependerá que el estudio arroje datos representativos.

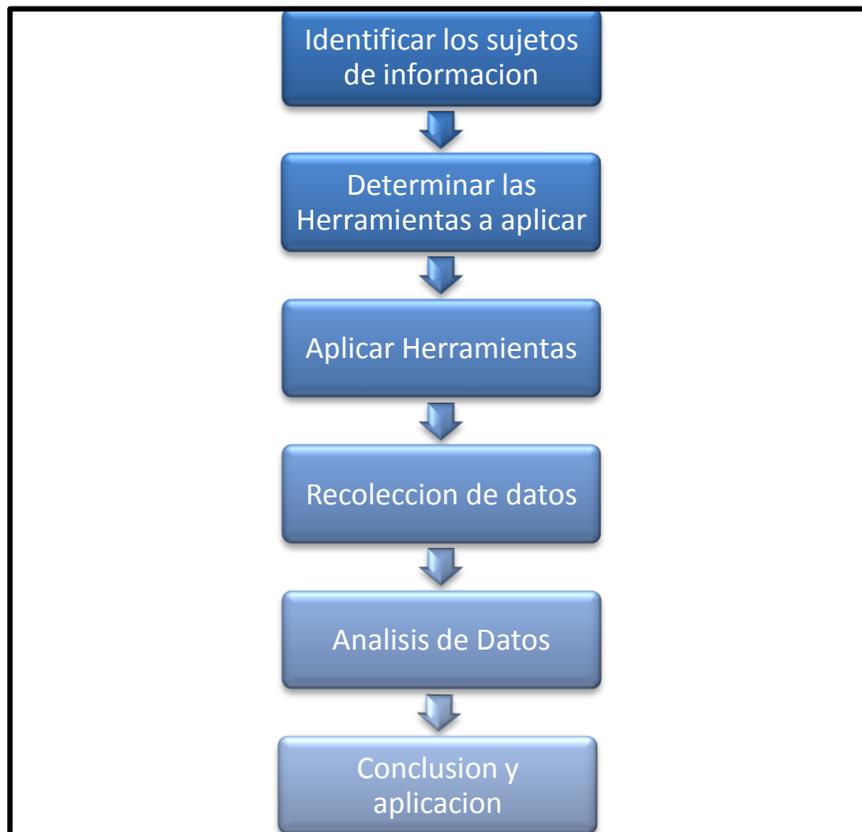
### **3.2 MATERIALES**

- Grabadora: utilizada en las entrevistas para evitar perder detalles.
- Cuaderno de notas: Para apuntar aspectos relevantes de las entrevistas u otras observaciones.

### **3.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

La investigación se diseñó en base a las herramientas planteadas por los diferentes autores de planificación estratégica. En los cuales se estudiaron los entornos externos e internos de la organización mediante observación de diferentes factores a considerar en cada una de ellas. Una vez recopilada la información la misma se analizó y utilizó para poder definir lo que se planteó posteriormente como plan estratégico a seguir por la organización.

### 3.3.1 ESQUEMA DEL DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN



**Figura 6: Esquema del diseño de la investigación.**

Se elaboró el esquema anterior donde se detalla la secuencia que se siguió al desarrollar la investigación. Dándole así un orden específico a la misma.

### 3.3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se tomó como población a investigar las diferentes joyerías y el mercado potencial que existen en la industria en Tegucigalpa. Ya que la presente investigación está enfocada al mercado de joyas ornamentales. La joyería posee buena reputación y un porcentaje del mercado en el interior del país, pero este mercado es únicamente de anillos de graduación.

Esta población se analizó mediante observación, no existe tamaño de muestra ya que fue por conveniencia. Las entrevistas directas se realizaron únicamente a los propietarios, empleados y algunos clientes de la empresa para detectar puntos a analizar más adelante en la aplicación de las herramientas de análisis.

### **3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS Y RESPUESTA**

En la investigación cualitativa, se llevaron a cabo entrevistas a los propietarios de la empresa, así como a sus empleados y clientes actuales para determinar los puntos de vista de los mismos y que aspectos consideraban importantes analizar.

Así mismo mediante observación se analizaron, los competidores, los proveedores, los clientes en general, los factores externos e internos de la empresa que están afectando la misma.

### **3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS APLICADOS**

Las técnicas utilizadas para recolección de datos fueron las siguientes:

Para recolectar información base de la planificación estratégica se consultaron variedad de libros sobre el tema, con autores que llevan años en el estudio de dicho tema y que son reconocidos mundialmente como ser Porter (1994) y Mintzberg (1997). De aquí se recopilaron Herramientas de análisis del entorno externo e interno de una organización. Así mismo se recopiló información actual de revistas sobre el tema y tesis de maestrías y doctorados. Lo cual brindo un punto de vista más actualizado.

Con dicha información como base se seleccionaron las herramientas a utilizar y se determinó que se utilizarían las siguientes:

Para el análisis Externo:

- PESTEL
- 5 fuerzas competitivas de Porter

Para el análisis Interno.

- FODA
- Cadena de Valor.

Para la recolección de información de campo, se utilizó el método de entrevistas a los propietarios de la Joyería El Trébol, empleados y clientes actuales. Para las entrevistas se utilizó un esquema predeterminado para dar prioridad a los puntos importantes. Pero se llevaron a cabo de manera espontánea, como una conversación para poder apreciar correctamente si había otros puntos que valdría la pena considerar.

### **3.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes de información en la presente investigación se dividieron en primarias y secundarias.

Teniendo como fuentes primarias, entrevistas realizadas a los propietarios de la empresa y sus empleados. Así como a sus clientes actuales para determinar sus puntos de vista externos.

Como fuentes secundarias, tenemos textos de planificación estratégica, Tesis de maestrías y doctorados, casos de aplicación de planificación estratégica y revistas con contenido actual.

## CAPITULO IV RESULTADOS Y ANÁLISIS

### 4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

#### 4.1.1 FODA

Para este análisis se plantearon las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee la joyería El Trébol:

**Tabla 2: Análisis FODA.**

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"><li>*Calidad de los productos.</li><li>*Décadas de experiencia.</li><li>*Elaboración de diseños personalizados.</li><li>*No hay costos por alquiler.</li><li>*Zona céntrica de mucha circulación.</li><li>*Honestidad.</li><li>*Maquinaria propia completa.</li><li>*Confianza por parte de su clientela actual.</li><li>*Stock suficiente y variado.</li><li>*Conocido por clientes en el interior del país.</li><li>*Alto conocimiento del mercado de anillos de graduación y matrimonio.</li><li>*Alto porcentaje de ventas en anillos de graduación.</li><li>*Sistema de pagos en cuotas antes de entregar el producto para anillos de graduación y matrimonio.</li><li>*Alto prestigio y conocimiento por parte de las instituciones educativas en el interior del país.</li><li>*Publicidad de boca en boca por una clientela fiel.</li><li>*Fidelidad de los clientes existentes.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Ubicación en zona de alto índice de criminalidad.</li><li>*No hay parqueo en la zona.</li><li>*Policías de tránsito en el área acosando los conductores.</li><li>*Tráfico en el área.</li><li>*Tienda sin remodelaciones acorde al rubro de la empresa.</li><li>*Carece de mayor publicidad.</li><li>*Clientela nueva en el área con poco poder adquisitivo.</li><li>*Negocios en la cercanía de venta de alcohol, producen miedo en los clientes potenciales.</li><li>*Poca cartera de clientes.</li><li>*Carencia de recursos económicos para inversión en tecnología y crecimiento.</li><li>*Poca diversidad de diseños.</li></ul>

Oportunidades	Amenazas
*Tratados de libre comercio. *Apertura de mega centros comerciales. *Nueva tendencia del mercado hacia los productos de plata.	*Alto precio de la materia prima. *Poder adquisitivo de la población en bajada. *Entrada al mercado de grandes corporaciones. *Inflación. *Productos sustitutos mucho más baratos. *Desuso de los anillos de graduación. *Área comercial de alto riesgo.

Alternativas FO:

- Exportar joyas de calidad a otros países del tratado de libre comercio.
- Apertura de un quiosco en un mega centro comercial que le permita tener acceso a un segmento de la población con mayor poder adquisitivo.
- Desarrollar una línea en plata, con diseños mayas siguiendo la tendencia del mercado.
- Desarrollar el sistema de pago en cuotas para joyas en general.
- Importar productos genéricos de otros países donde son más baratos, por ejemplo cadenas de oro y plata por metro.

Alternativas DO:

- Abrir una tienda online ya que así no requiere parqueo, ni local, y es accesible a la mayoría del sector meta.
- Abrir un quiosco en un mega centro comercial que tenga un diseño de tienda atractivo al público y que este visible a la población.
- Publicitar nuevas líneas con diseños innovadores, que permitan alcanzar clientes más jóvenes y poder seguir el legado de confianza hacia el establecimiento.

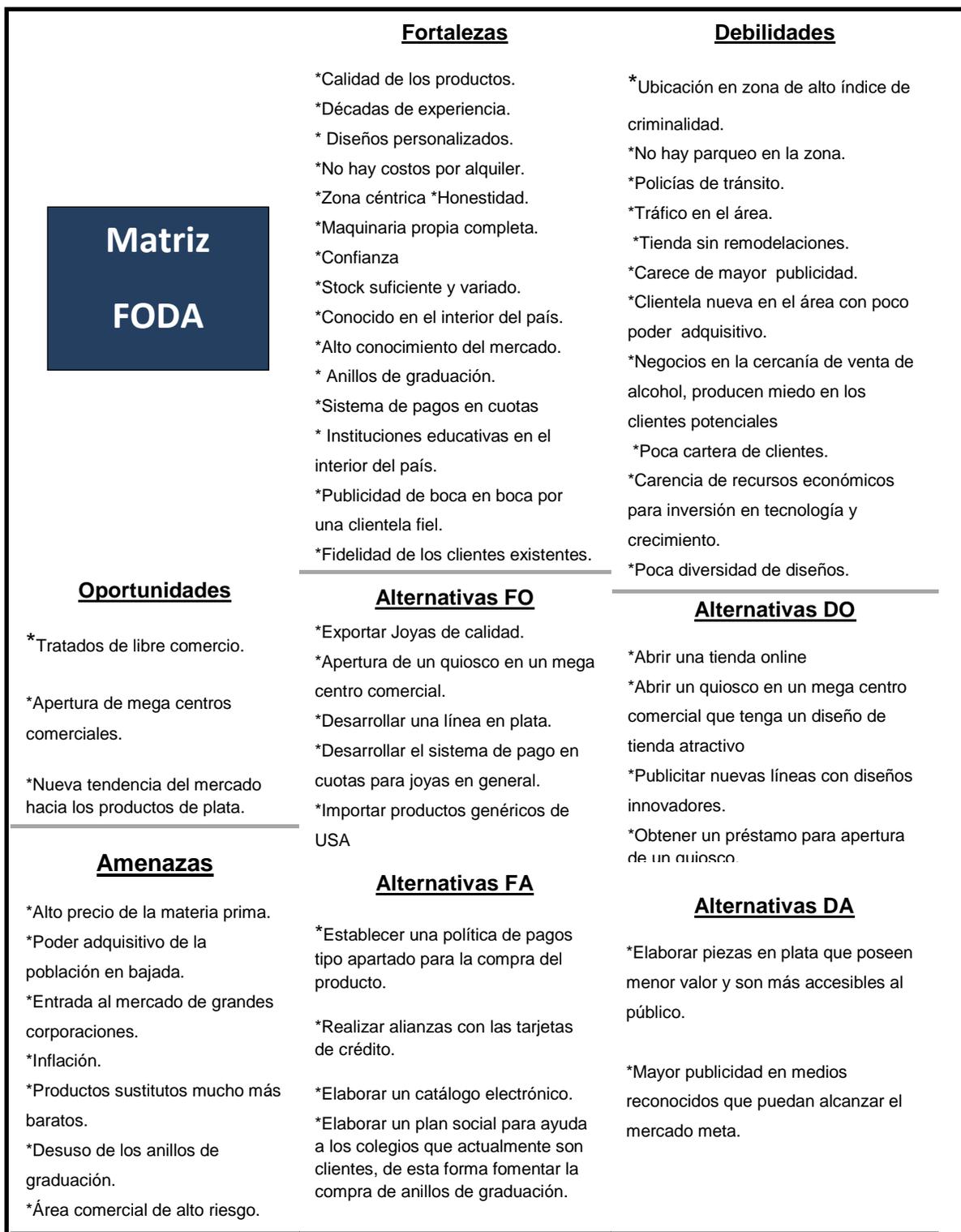
#### Alternativas FA:

- Establecer una política de pagos tipo apartado para la compra del producto.
- Realizar alianzas con las tarjetas de crédito para proporcionar pagos a plazos sin intereses.
- Elaborar un catálogo electrónico de fácil acceso a la clientela para anillos de boda y graduación.
- Elaborar un plan social para ayuda a los colegios que actualmente son clientes fijos de la empresa, así poder mantener su fidelidad a la misma.

#### Alternativas DA:

- Elaborar piezas en plata que poseen menor valor y son más accesibles al público.
- Mayor publicidad en medios reconocidos que puedan alcanzar el mercado meta.

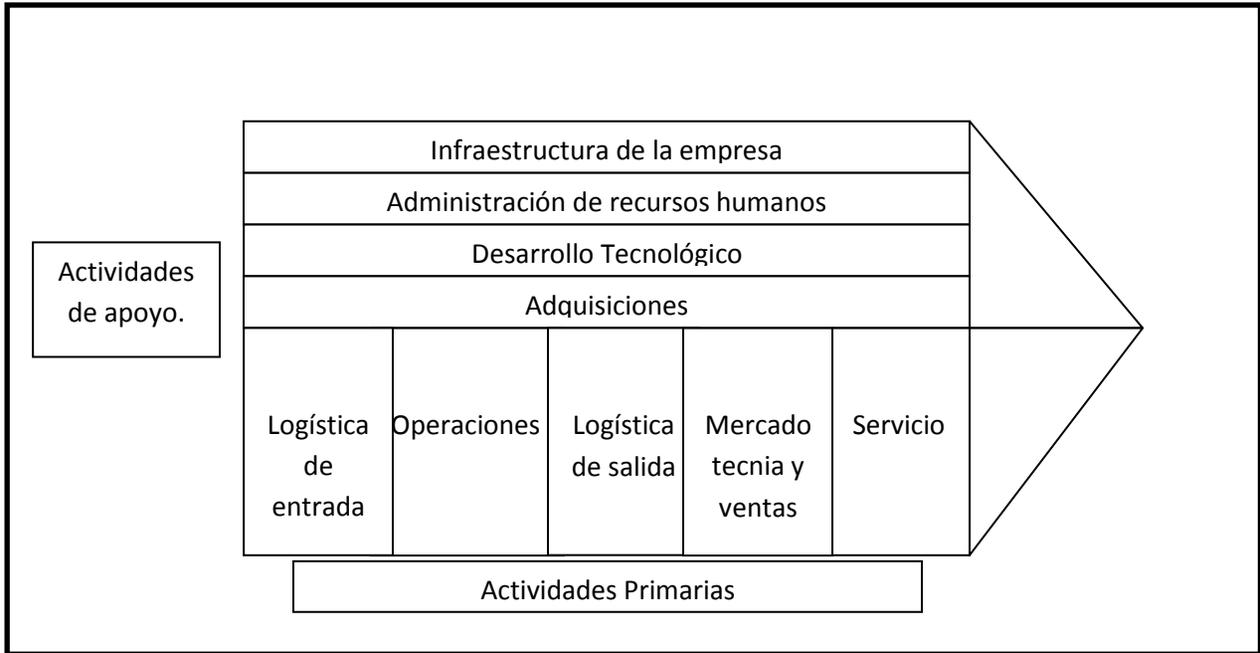
Una vez que se realizó el análisis FODA se llevó a cabo la Matriz con las alternativas de ataque o aprovechamiento de fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades. Quedando como resultado la figura 7.



**Figura 7: Matriz del análisis FODA.**

#### 4.1.2 CADENA DE VALOR

Se analizó en este inciso el conjunto de actividades que conforman la cadena de valor de una empresa. Desglosando cada una de ellas para analizar la mejor estrategia a seguir mediante el análisis realizado con esta herramienta.



**Figura 8: Cadena genérica de valor.**

Fuente: Michael Porter, (1994).

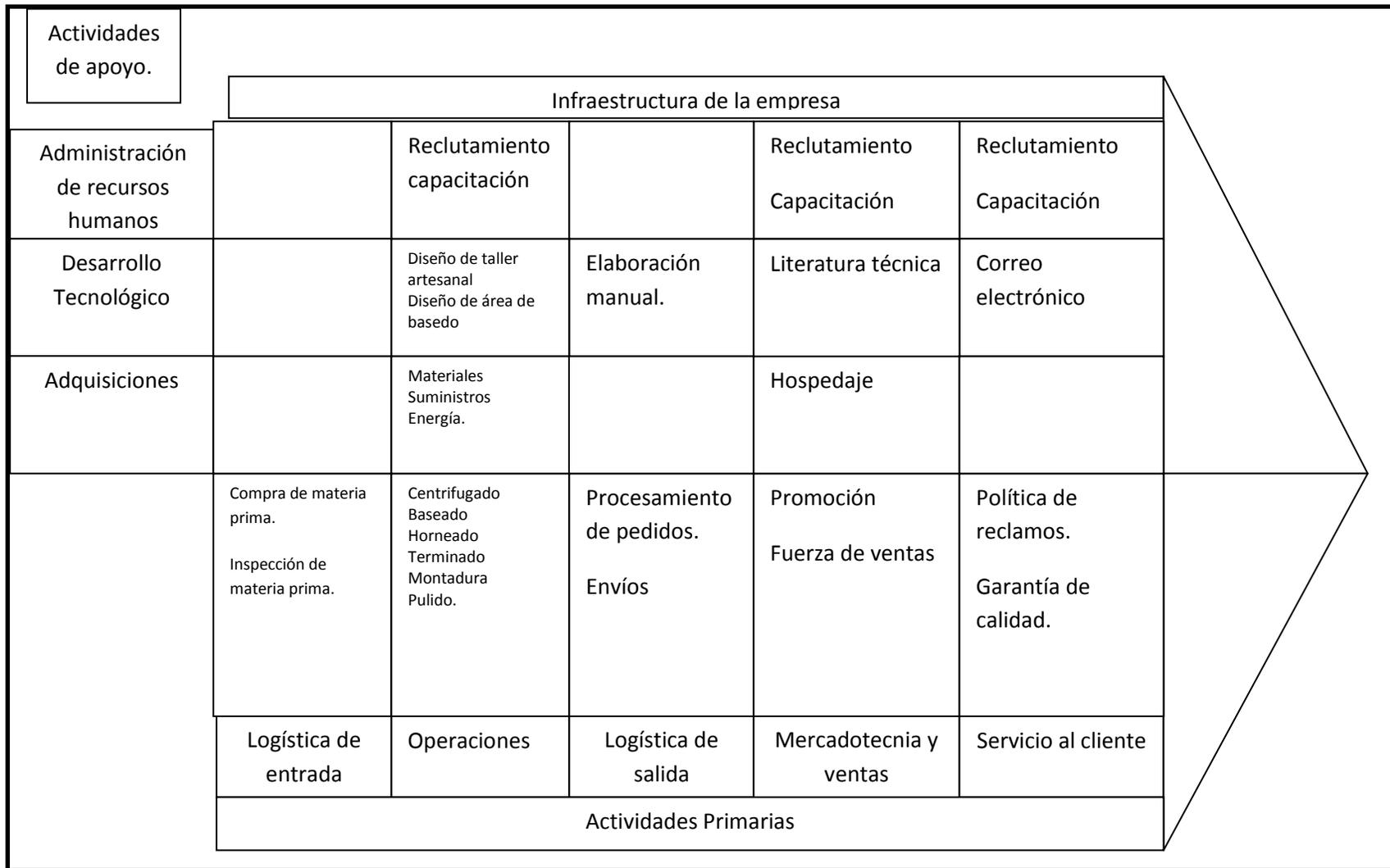
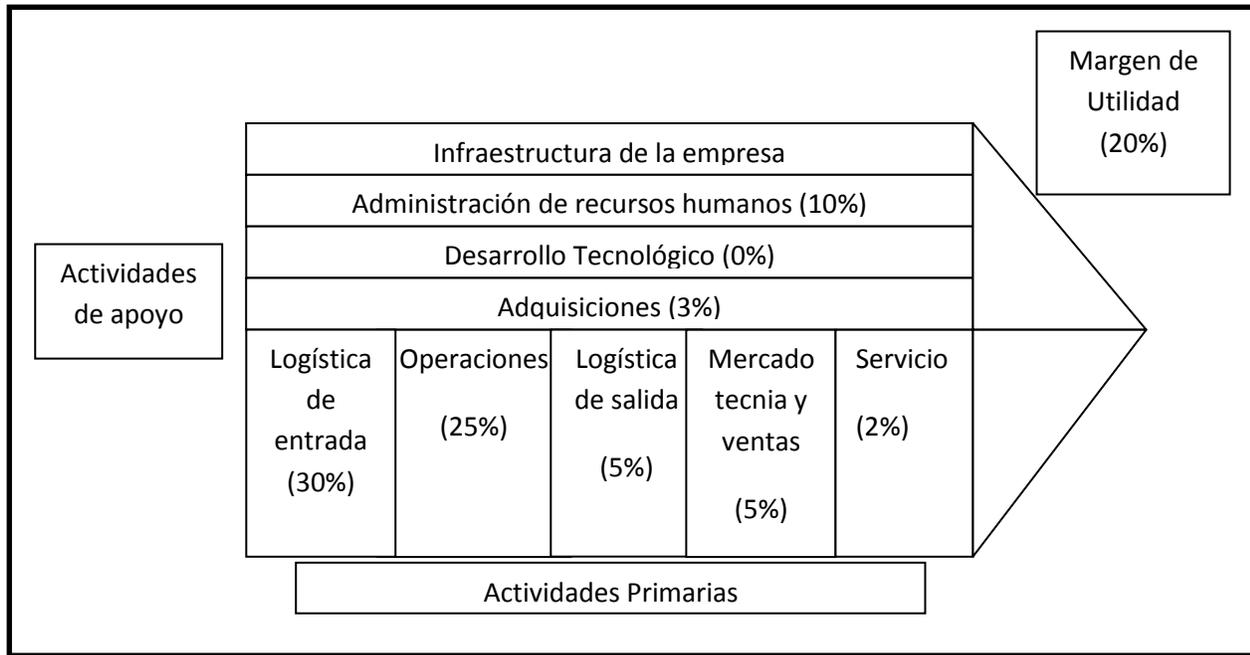


Figura 9: Cadena de valor, joyería El Trébol.



**Figura 10: Distribución de costos en la cadena de valor.**

Según los datos otorgados por los propietarios de la joyería El Trébol, la distribución de los costos en la cadena de valor se detalla en la figura 10.

La mayoría de los costos en la cadena de valor en una joyería provienen de la logística de entrada ya que esto representa la compra de materia prima que tiene un costo elevado. Es importante observar que en este caso es un costo difícil de disminuir ya que el precio del oro y de la plata dependen del valor del mismo a nivel mundial. El oro representa el 80% de la materia prima de la empresa por lo que es primordial considerar la fluctuación que ha tenido dicho metal en el mercado internacional.

El precio del oro cierra el año 2011 a 1.564,00 dólares por onza, alcanzando una rentabilidad positiva de un +10,59% durante los 12 meses del 2011 (03-01-2011 - 30-12-2011), llegando a un rendimiento positivo de un +11,29% a 1 año (del 30-12-2010 al 30-12-2011). La rentabilidad del oro a 5 años es de un +145,87%. La rentabilidad del oro a 10 años es de un +461,35%. El oro concluye el 2011 en positivo, tal como lo hace ya desde hace años. Es decir, el oro es la inversión más segura a largo plazo, podemos observar las fluctuaciones positivas

Oro 2011: +10,59%

Oro 2010: +29,59%

Oro 2009: +24,56%

Oro 2008: + 5,57%

Oro 2007: +30,86%

Oro 2006: +23,01%

La única forma de obtener una reducción del riesgo en este sentido es prever los precios del mercado y tener una reserva de materia prima, pero esto implica una alta inversión por parte de la empresa. La cual debe considerarse a principios de año para trabajar con ese material el resto del mismo y que ello no produzca fluctuaciones en los precios del producto final.

La siguiente actividad primaria que representa un alto costo son operaciones. Lo cual implica el terminado de las piezas, hay costos por mano de obra, electricidad para los hornos y la centrifuga, así como para actividades administrativas. Altos costos por el

montaje de piedras preciosas y semipreciosas etc. En el caso de operaciones es factible la reducción de los costos mediante manuales de operación etc. Logrando así disminuir desperdicio de materia prima, quebraduras en piedras, desperfectos de calidad etc.

La administración de los recursos humanos representa un 10% de los costos ya que es primordial tener un equipo altamente entrenado y con habilidades suficientes para producir productos de calidad. Se puede observar así mismo que la inversión de la empresa en cuanto a servicio y mercadotecnia es reducida, una estrategia atractiva sería invertir más en dichos rubros para poder incrementar la clientela. La publicidad es primordial para una empresa de Joyas ya que es un producto diferenciado que debe contar con una buena imagen. El servicio es importante por esto mismo, es algo que afecta al cliente directamente.

En cuanto a la inversión en tecnología en la actualidad es de cero por ciento. Esto es grave ya que en un mundo globalizado, el no invertir en tecnología puede llegar a desaparecer una empresa por completo. Aunque la mayoría del trabajo de la empresa sea manual, hay un sin número de nuevos equipos o de tecnología de la información que podrían beneficiar en gran medida la empresa.

Según este análisis las opciones más viables para enfrentar las fuerzas de la Industria serían:

- Incrementar la inversión en tecnología.
- Incrementar la inversión en servicios.
- Desarrollar inversión en campañas publicitarias
- Elaborar manuales de operación.
- Conseguir nuevos proveedores que proporcionen mejores precios.
- Expandir la cadena logística fuera de las fronteras hondureñas.

## 4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO

### 4.2.1 PESTEL

Se analizarán los aspectos del entorno externo que se plantean en la Herramienta de análisis PESTEL.

#### *Políticos:*

Honduras es un país con una estabilidad política en riesgo, ya que existe un alto grado de disconformidad en la población debido a incidentes políticos sucedidos el 28 de junio de 2009 así como problemas que vienen de años atrás, como los abismos de diferencia social que existen en el país.

Las regulaciones del comercio existentes han abierto sus puertas para el comercio internacional por ejemplo en mayo del 2004, cuatro países de América Central (El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua) y Estados Unidos firmaron el Tratado de Libre Comercio de Centroamérica-Estados Unidos (CAFTA). La República Dominicana (DR) se sumó a las negociaciones a comienzos del 2004 y firmó en el 2003, el acuerdo en septiembre del 2004. El mismo fue ratificado por el congreso hondureño en marzo del 2005. Esto abrió puertas para la exportación e importación de bienes sin mayores restricciones comerciales. Lo cual beneficia a la industria joyera, para importar insumos y equipo de alta tecnología.

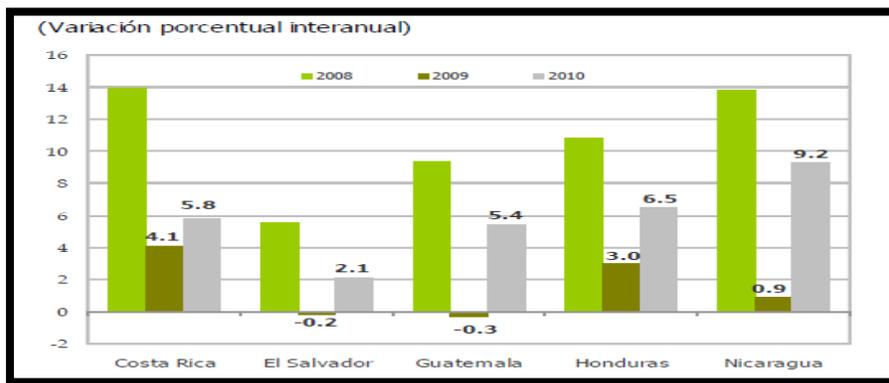
#### *Económico:*

Existen en Honduras varios tipos de tasas de interés según el Banco Central de Honduras.

- **Tasa de interés activa:** es aquella que las instituciones del sistema financiero cobran por los préstamos que conceden a los agentes económicos.
- **Tasa de interés pasiva:** es la que las instituciones del sistema financiero pagan sobre los depósitos de los agentes económicos.
- **Tasa de interés interbancaria:** es aquella que rige las transacciones de préstamo entre las instituciones del sistema financiero.

Los precios de las materias primas experimentaron un alza considerable en 2011, elevando los precios al consumidor a nivel global. Así, el aumento de la inflación observado en los últimos meses del año, principalmente en las economías emergentes y en desarrollo, se atribuye en parte al persistente incremento en los precios de los alimentos, por lo que para finales de año la inflación en estas regiones registro una tasa de 6.3% según el Banco Central de Honduras.

Las presiones inflacionarias permanecieron moderadas, al mostrar una tasa promedio de 4.7%(enero a diciembre) y una interanual de 6.5% al cierre de dicho año. En este sentido, se observó que la inflación al cierre de 2011 se mantuvo dentro del rango de 6.0% ± 1.0 pp establecido en la revisión del Programa Monetario 2010-2011.



**Figura 11: Inflación Centroamericana.**

Fuente: Banco Central de Honduras.

Al cierre de 2011, la economía hondureña mostro un mejor desempeño en comparación con lo observado el año anterior, al alcanzar un crecimiento del PIB de 2.8% en términos reales (contracción de 2.1% en 2009), explicado por el dinamismo mostrado por la mayoría de los sectores económicos. Por su parte, el déficit en cuenta corriente se situó en 6.2% del PIB (3.6% en 2009). Asimismo, los ingresos de divisas, principalmente por exportaciones de bienes, inversión extranjera directa, remesas familiares y desembolsos oficiales de préstamos, contribuyeron a que los activos de reserva oficial mostraran una cobertura en meses de importación de 3.8. En lo referente a las presiones inflacionarias, estas se mantuvieron moderadas en línea con lo establecido en el Programa Monetario 2010-2011.

Exportaciones: (Banco Central de Honduras) Los datos preliminares de exportaciones de bienes para el primer semestre de 2011 alcanzaron US\$ 1,385 millones, con un incremento absoluto de US\$ 62 millones de dólares con relación al mismo semestre del año anterior, equivalente a un incremento relativo de 5%.

Desempleo: En Honduras para Mayo del 2011 la población total asciende a 8, 200795, de la cual 79.2% de la población está en edad de trabajar (10 años y más). La Población Económicamente Activa (PEA) representa el 41.1% del total nacional, de los cuales el 95.7% se encuentran ocupados y el 4.3% desocupados. Del total de la población ocupada, el 53.7% se encuentra en el área rural y el 46.3% en la urbana (INE).

En relación a las fuentes de ingreso de los hogares para mayo de 2010 las remesas del exterior constituyeron la tercer fuente de ingreso del hogar representando el 5.8% superado únicamente por los salarios (47.0%) y las ganancias como cuenta propia (34.9%). Además es interesante notar que las remesas son una fuente importante de ingreso para el hogar en el área rural que representan el 6.7% de los ingresos de los hogares.

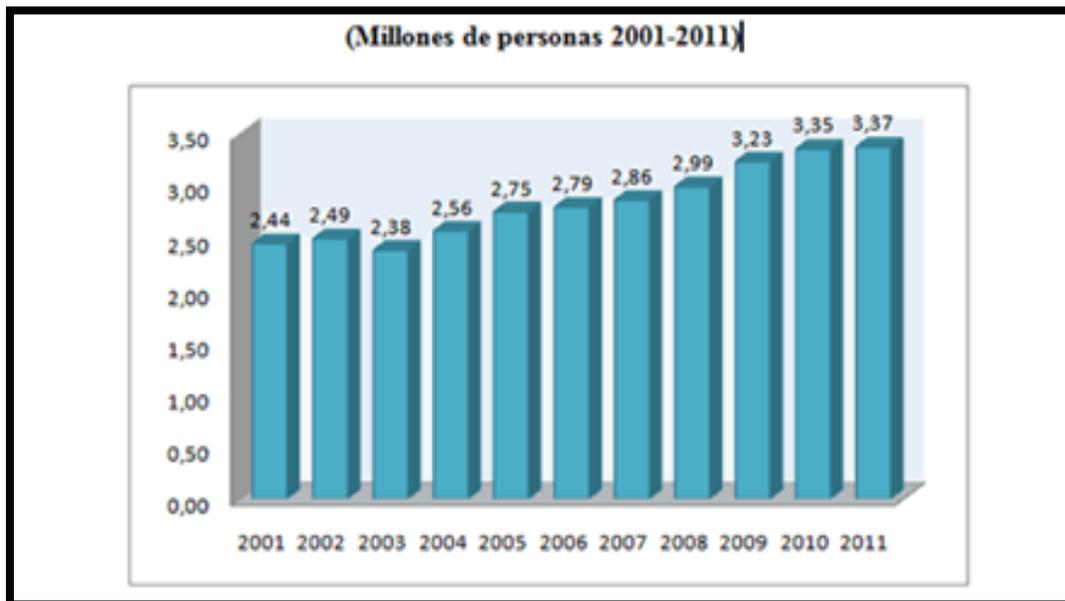
Esta carencia de ingresos en las familias hondureñas hace que el comprar un producto de lujo sea la última prioridad en las necesidades familiares. Por ello es necesario alcanzar en mayor medida aquella parte de la población con poder adquisitivo más elevado.

**Tabla 3: Indicadores del mercado laboral Hondureño.**

clasificación	Nacional		Rural	Urbano
	No.	%		
Población total	8200795		100	3733876
PET	6496542		79.2	3056450
PEA	3369919		41.1	1603305
Ocupados	3226135		95.7	1494287
Asalariados	1474119		43.7	856090
No Asalariados	1752016		52.0	638197
Desocupados	143783		4.3	109018

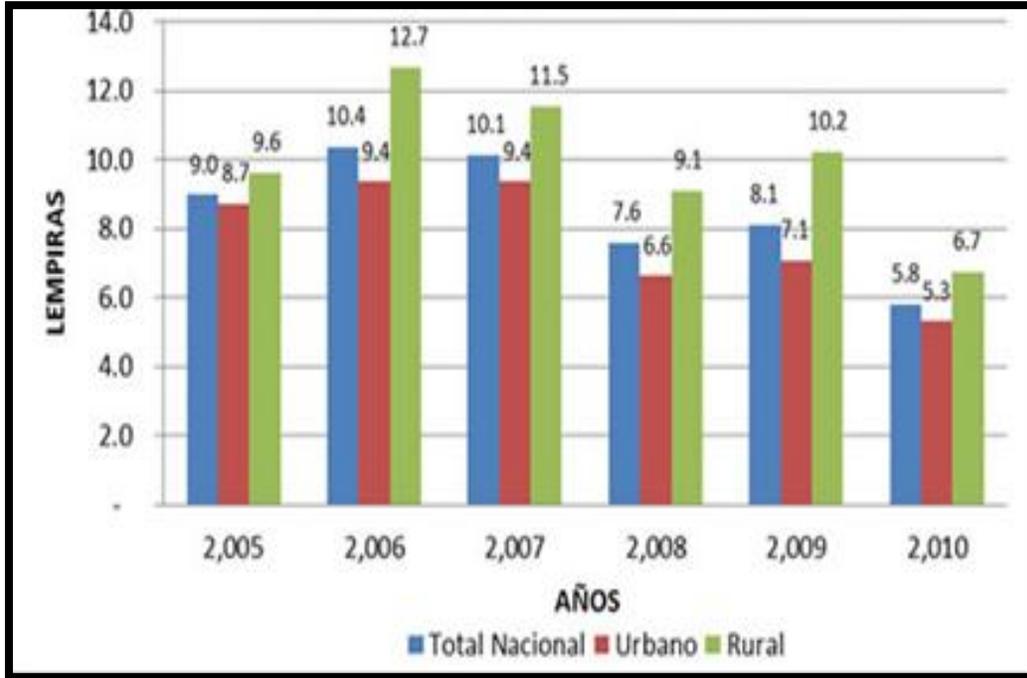
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE). XLI Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples. Mayo 2011

Fuente: Instituto nacional de estadísticas.



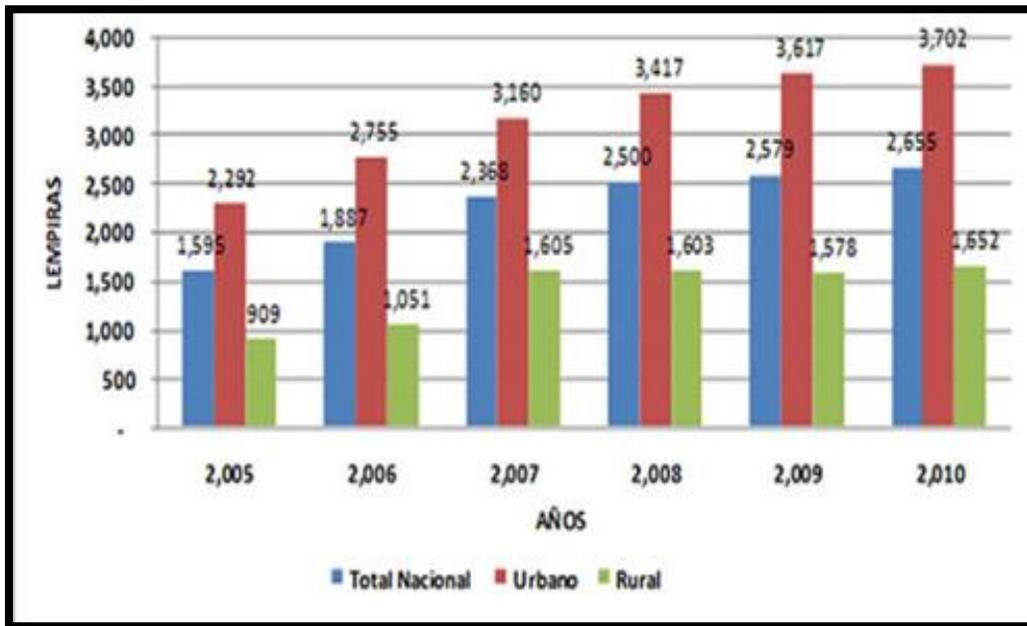
**Figura 12: Población económicamente activa en Honduras.**

Fuente: Instituto nacional de estadística, Mayo 2011



**Figura 13: Ingreso por remesas en los hogares.**

Fuente: Instituto nacional de estadística.



**Figura 14: Ingreso per cápita de los hogares.**

Fuente: Instituto nacional de estadística.

### Socioculturales:

En la distribución geográfica se observa un sesgo hacia los departamentos de Francisco Morazán (36.1%) y Cortés (31.8%), los cuales reúnen el 67.9% del total de las empresas industriales.

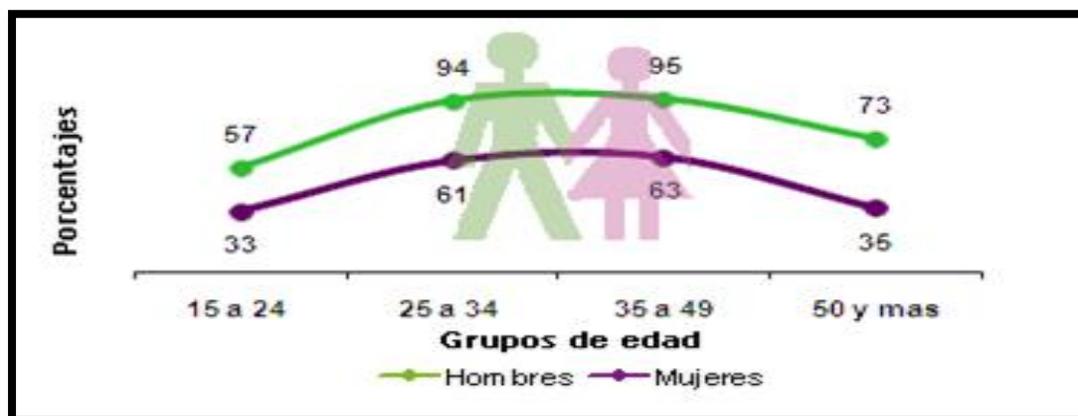


Figura 15: Tasa de participación en la actividad económica.

Fuente: CEPAL

Tabla 4: Indicadores varios Honduras.

Indicadores	Período	Mujeres	Hombres
Porcentaje de mujeres en el total de la población <sup>1</sup>	2011	50,0	
Porcentaje de nacimientos, edad de la madre de 15 a 19 años <sup>2</sup>	2010	18,0	
Porcentaje de nacimientos, edad de la madre de 35 años y más <sup>3</sup>	2010	11,9	
Tasa global de fecundidad <sup>4</sup>	2010	3,0	
Edad media de fecundidad (años) <sup>5</sup>	2010	26,3	
Esperanza de vida al nacer (años) <sup>6</sup>	2010	76	71
Tasa de mortalidad infantil (por cada mil nacidos vivos) <sup>7</sup>	2010	20,7	28,4
Mortalidad materna (muertes maternas por cada 100 mil nacidos vivos) <sup>8</sup>	2008	110	
Población de 15 años y más que fuma cualquier forma de tabaco <sup>9</sup>	2007	3,3	
Tasa de analfabetismo de la población de 15 a 24 años de edad (porcentaje) <sup>10</sup>	2010	9,0	12,5
Tasa de analfabetismo de la población de 15 años y más de edad (porcentaje) <sup>10</sup>	2010	18,8	20,0
Relación niñas/niños en la educación primaria <sup>11</sup>	2008	1,0	
Relación niñas/niños en la educación secundaria <sup>12</sup>	2008	1,3	
Relación mujeres/hombres en la educación terciaria <sup>13</sup>	2004	1,41	
Porcentaje de hogares según sexo de la jefatura, zonas urbanas <sup>14</sup>	2007	34,4	65,6
Porcentaje de hogares según sexo de la jefatura, zonas rurales <sup>14</sup>	2007	23,9	76,1
Tasa de participación en la actividad económica, zonas urbanas (porcentaje) <sup>15</sup>	2007	47	76
Tasa de desempleo abierto, zonas urbanas (porcentaje) <sup>16</sup>	2007	2,9	2,9
Porcentaje de la población ocupada en sectores de baja productividad, zonas urbanas <sup>17</sup>	2007	40,9	44,5
Relación entre la remuneración de mujeres y hombres, zonas urbanas (porcentaje) <sup>18</sup>	2007	81,1	
Población sin ingresos propios de 15 años y más de edad, zonas urbanas (porcentaje) <sup>19</sup>	2008	30,6	10,5
Incidencia de la pobreza en hogares, según sexo de la jefatura de hogar, zonas urbanas (porcentaje) <sup>20</sup>	2007	57,5	56,7
Porcentaje de mujeres en el principal órgano legislativo nacional <sup>21</sup>	2010	18,0	
Porcentaje de mujeres ministras en el máximo tribunal de justicia o corte suprema <sup>22</sup>	2009	20,0	

Fuente: CEPAL

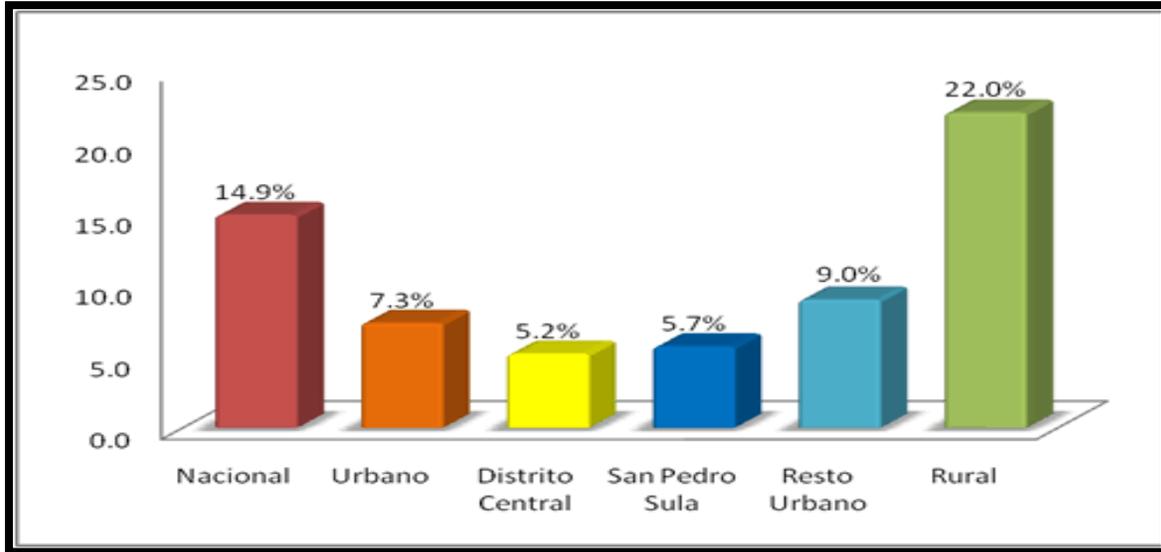
Distribución de renta. Existe una marcada diferencia entre el 20% de los hogares con mayores ingresos y el 20% de los hogares con menos ingresos. Los primeros perciben un ingreso per cápita de L. 7,761.00, mientras que los segundos perciben L. 380.00 al mes. La relación ingreso-nivel educativo también es notoria en cuanto al ingreso per cápita de los hogares; en los casos en que los jefes de hogar no tienen nivel educativo éste apenas es de L.1, 446.00, mientras que en aquellos hogares cuyos jefes poseen educación superior, llega a los L.8, 520.00 (INE).

**Tabla 5: Proyección de nacimientos y defunciones población de honduras.**

<b>Años</b>	<b>Nacimientos</b>	<b>Defunciones</b>
2008	223,390	36,260
2009	223,483	36,536
2010	223,345	36,812
2011	224,409	37,211
2012	225,306	37,642

Fuente: UNICEF.

Según (UNICEF, n.d.) , la esperanza de vida al nacer al 2011 era de 73 años. En lo referente a la población que tiene acceso a Internet, se realizó un set de preguntas dirigidas a la población de 5 años y más. Los resultados muestran que en los últimos tres meses del 2011 el 11.8% de la población de 5 años y más tuvo acceso a Internet, sobresaliendo según frecuencia de uso el 46.4% de las personas que hacen uso al menos una vez por semana pero no todos los días y según sitio en el cual tuvo acceso destacan el 48.3% de las personas que lo hizo en un cyber-café o negocio de Internet y el 43.6% en su casa. Esto beneficia en gran manera el comercio electrónico.



**Figura 16: Tasa de analfabetismo por dominio en Honduras, 2011.**

Fuente: Instituto nacional de estadísticas.

Además, el analfabetismo es superior en las personas de mayor edad. Hasta los 29 años la tasa es menor al 10%, a partir de los 19 años aumenta hasta alcanzar su máximo en la población de 60 años y más, de la cual casi la mitad (47.9%) no sabe leer ni escribir.



**Figura 17: Tasa de analfabetismo total nacional.**

Fuente: instituto nacional de estadísticas.

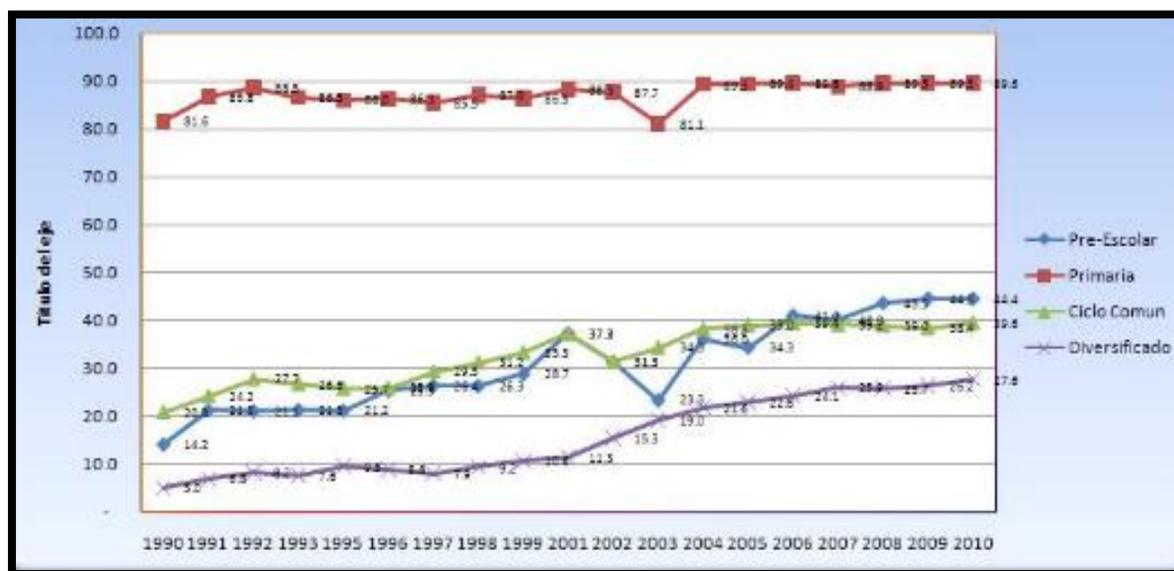
Los resultados de la Encuesta Permanente de Hogares de Propósitos Múltiples para Mayo del 2010, muestran que en Honduras la asistencia a un centro de enseñanza del nivel de educación básica ha mejorado, pero sigue siendo baja en los otros niveles, como se muestra en el siguiente cuadro.

Nivel	Porcentaje
Pre-Básica	44.5
Básica (1 - 6 grados)	89.6
Ciclo Común	39.5
Diversificado	27.6

**Tabla 6: Tasa de asistencia neta.**

Fuente: CEPAL

La tasa de Asistencia se calcula: Del total de niños que asisten a un centro educativo (según nivel y edad) entre el total de niños (grupo de edad)



**Figura 18: Tasa de cobertura en educación.**

Fuente: CEPAL.

### *Tecnológico:*

En el área de aduanas existen nuevas aplicaciones de software como ser el sistema SARAH ( sistema automatizado de rentas aduaneras de Honduras) Partiendo de las premisas conceptuales, de las especificaciones funcionales, de la base de datos y de los programas del sistema de gestión aduanero Sofi Web desarrollado por SIF, los expertos aduaneros y los informáticos de la Dirección Ejecutiva de Impuestos (DEI) han especificado y desarrollado las modificaciones necesarias para adaptar el Sofi Web a la reglamentación y operativa nacional. El resultado final conforma el nuevo sistema de gestión aduanera de Honduras bautizado SARAH .El proyecto contó con el financiamiento del Banco Interamericano de Desarrollo.

El estado está invirtiendo en tecnología para facilitar la importación y exportación de insumos y demás para las empresas hondureñas. Esto beneficia el rubro joyero ya que le permite importar insumos y equipo tecnológico de manera más fácil.

### *Medioambiental:*

Según el artículo 3 de la ley general de minería define como recursos minerales, todo deposito natural de sustancias inorgánicas que se encuentren en la superficie o en las capas de la corteza terrestre. Los clasifica en:

- Metálicos
- No metálicos
- Gemas o piedras preciosas.

Los depósitos de minerales metálicos se denominan minas y los de minerales no metálicos y de gemas preciosas, canteras. Los residuos o pequeñas cantidades a granel de metales o piedras preciosas existentes en terrenos de acarreo, cauces, playa, lechos de ríos y cuencas, se denominan yacimientos detríticos.

### *Legal:*

Según el artículo 73 de la Ley de policía y de convivencia social las relojerías y joyerías, las tiendas de antigüedades, de repuestos de carros, de objetos usados y nuevos, las casas de empeño y similares deberán mantener a disposición de las autoridades de

policía las facturas de venta o reventa al artículo. Si se trata de objetos elaborados por quien los da a la venta, deberá exhibirse la factura de compra de la materia prima empleada en el proceso de fabricación, cuando la mercancía procede del extranjero de los correspondientes documentos de importación y de legalización fiscal.

La anterior Ley, obliga a las joyerías a mantener proveedores conocidos, de donde se sepa a ciencia cierta la procedencia de la materia prima. Esto debido a los robos que ocurren en el país, muchas veces esa mercancía es vendida en las calles y muchas veces llegan a los establecimientos joyeros. Las joyerías deben tener sumo cuidado en no comprar mercancía de este tipo ya que acarrea multas, cierre de negocios y hasta cárcel.

Según el artículo 5 inciso b de la Ley para protección del patrimonio cultural de la nación decreto número 81-84 del Congreso Nacional, se consideran patrimonio cultural los bienes muebles, grabados, pinturas, esculturas, mobiliario, joyería, moneda, armas, vestuario, máquinas y herramientas u otros objetos de alto contenido y valor desde el punto de vista antropológico, histórico y artístico, manufacturados antes de 1900.

Algunos artículos de colección son vendidos en joyerías por su contenido en oro y plata, es necesario que el personal en la misma sepa diferenciar que piezas son patrimonio nacional para que las mismas no sean fundidas o deterioradas.

Resultados según Herramienta PESTEL:

Se puede observar según el análisis e investigación realizada con la herramienta de PESTEL que Honduras es un país en su mayoría pobre, de poder adquisitivo en su mayoría bajo, con un nivel educacional básico a medio. Con índices de salud comprometedores y problemas sociales acarreados por todos estos factores.

Aun así es un país donde la inversión y desarrollo es aún posible. Las leyes fomentan la Industria y las pequeñas y medianas empresas. Así mismo Honduras es un país rico en recursos naturales, entre ellos oro y plata. Por lo que la materia prima para la producción de joyas está al alcance de la mano de los productores.

Según este análisis las opciones más viables a realizar para enfrentar el entorno externo hondureños son:

- 1- Buscar el mercado meta que tienen la capacidad económica para comprar joyas de oro y plata.
- 2- Buscar ampliar el mercado mediante el comercio electrónico.
- 3- Buscar un lugar seguro donde la clientela actual y potencial tenga fácil acceso.
- 4- Importación de joyas e insumos de joyería.
- 5- Realizar sistemas de pago que beneficien al cliente y le permitan mayor acceso a comprar productos de lujo.

#### **4.2.2 CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

En este apartado analizaremos las 5 fuerzas competitivas de Porter que afectan a la joyería El Trébol. A continuación el análisis de cada una de ellas.

Visto desde el punto de vista de las joyerías analizaremos:

- **Las barreras de ingreso a dicha industria.**

Economías de escala: existe en la actualidad únicamente una empresa joyera con la capacidad de elaborar piezas bajo el concepto de economías de escala y esta se encuentra a punto de desaparecer del mercado. El resto de joyerías existentes son más consideradas artesanales ya que producen piezas en pocas cantidades.

Diferenciación del producto: la mayoría de joyerías que existen Honduras con un sector del mercado amplio, se deben precisamente a que han logrado establecerse en el mercado como una marca de prestigio y han creado en su clientela una marcada diferenciación de producto.

Requisitos de Capital: en el sector joyero la inversión para desarrollar productos de calidad es elevada. Esto debido al costo de la materia prima y de los equipos de joyería necesarios. Al ser un tipo de producto artesanal podría ser elaborado con poca indumentaria y equipo pero aun así requeriría elevada inversión en oro y plata.

Costos Cambiantes: existen costos elevados si se desean hacer cambios significativos en los equipos, en el establecimiento etc. Ya que el valor monetario de los equipos como tal es elevado para esta industria. En caso de remodelaciones la inversión es elevada ya que las mismas deben realizarse con los diseños más atractivos y finos. El cambio frecuente de empleados es casi imposible ya que los mismos deben ser de confianza debido al tipo de producto.

Acceso a los canales de distribución: los canales de distribución actualmente se encuentran repartidos entre las empresas existentes. En el caso de encontrarse una nueva joyería peleando por una zona específica se toma medidas de reducción de precios, compensación mediante producto etc. Para evitar de esta forma que el ingreso a la industria sea fácil para las nuevas empresas.

Desventajas en costo independientes de las economías de escala: las empresas actuales que tienen el mercado dividido entre ellas conocen bien sus proveedores y la calidad de la materia prima que los mismos poseen. Aunque existan en el mercado joyería que recién entran a la industria, podemos decir que la mayoría de ellas que domina el mercado tienen una alta experiencia en el tema. Las que poseen experiencia le llevan mucha ventaja a las que recién ingresan ya que esta curva de aprendizaje se ve reflejada en la calidad de los productos.

Política gubernamental: no existe en la actualidad ninguna barrera impuesta por el gobierno para entrar a la Industria joyera, más que los permisos normales de operación.

- **Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.**

Gran número de competidores o igualmente equilibrados: la demanda de la joyería es relativamente pequeña para la cantidad de nuevas joyerías que pretenden entrar al mercado o que han logrado hacerlo. Debido a esto aquellas empresas que recién entran pretenden quitarle el sector de mercado a aquellas que ya lo poseen, es trabajo de las empresas ya posicionada lograr cubrir sus sectores mediante estrategias específicas.

Crecimiento lento en el sector Industrial: existe un crecimiento en el sector Joyero a nivel nacional pero el mismo es lento por lo que la mayoría de las empresas luchan por mantener o expandir su participación en el mercado lo que crea una rivalidad fuerte en la industria.

Costos fijos elevados o de almacenamiento: el mayor costo fijo que una joyería puede tener es el de alquiler ya que muchas de ellas se encuentran en centros comerciales donde pagan su renta en dólares y los precios son elevados. En cuanto a las joyerías de Comayagüela estas no poseen ese problema ya que los costos por alquiler son mucho menores. En cuanto a costos de almacenamiento estos no son elevados ya que por ser piezas pequeñas no ocupan mucho espacio, pero si existe un costo de oportunidad por la inversión en material que representa tener un inventario grande. La mayoría de las Joyerías poseen un inventario mínimo ya que trabajan por pedidos. Solamente poseen inventario de piezas genéricas como ser cadenas, algunos tipos de aretes, etc. Los cuales sirven como producto a la venta y como muestras.

Falta de diferenciación o costos cambiantes: en la joyería la diferenciación es un factor importante para poder mantenerse en el mercado. Aunque nuevas joyerías ingresen a la industria los clientes requieren de confianza en el producto, que este sea de calidad y con el diseño, peso y material que solicito. El nombre de la Joyería es la que representara una marca en este caso.

Incrementos importantes de la capacidad: las joyerías hacen en su mayoría una labor artesanal, aunque han ingresado empresas manufactureras de joyas, esta son la minoría. Es claro que representan una alta rivalidad para el resto que poseen una capacidad menor de producción. Pero la diferenciación del producto permite a las empresas con menor capacidad sobrevivir en el mercado.

Competidores diversos: existen en la actualidad joyerías de alto renombre situadas estratégicamente en centros comerciales con población de nivel adquisitivo alto. Estas incrementan a sus productos los costos de alquiler, seguridad etc. Mientras que las

empresas en otras zonas de la ciudad como el centro de Comayagüela y Tegucigalpa, tienen precios más accesibles con calidad similar o igual. Por lo que depende únicamente del criterio y conocimiento del cliente el elegir entre los competidores diversos.

Intereses estratégicos elevados: existe un número determinado de empresas que poseen estrategias definidas las cuales pretenden obtener un sector definido del mercado. Dichas estrategias en algunos casos son agresivas pretendiendo mediante recorte de precios lograr la atención de los clientes. Otras veces realizan estrategias de diferenciación en las cuales diseños modernos o líneas específicas logran crear esa lealtad por la clientela.

Fuertes barreras de salida: la barrera de salida más acentuada en la industria joyera es el costo de los equipos, los cuales son especializados para dicha industria. Por lo que si una empresa desea salirse de la industria deberá vender a otra empresa del mismo rubro toda su maquinaria y equipo, lo cual en su totalidad representa la inversión principal en el rubro.

- **Presión de productos sustitutos.**

La mayoría de los productos sustitutos son accesorios y joyas elaboradas con materiales de menor valor que el oro o plata. Estos con un precio mucho menor, y más accesible a la población hondureña y su poder adquisitivo. Los productos sustitutos en este caso son:

- Bisutería: elaborada en algunas ocasiones con hilos o terminales de plata. Otros elaborados únicamente con hilos de nylon y terminales plásticas. Este es el producto sustituto más vendido en el mercado por su precio y diferentes estilos variados. Se elaboran con técnicas caseras y no requiere de mayor instrucción, por lo que muchas personas se dedican a elaborar este tipo de bisutería. Es además altamente aceptado por todos los sectores de la población y representa un producto sustituto al que se le debe tener mucho cuidado.

- Fantasía fina: elaborado de diferentes materiales recubiertos la mayoría de veces en oro de diez, doce y catorce quilates. Semejan en su exterior una pieza de oro sólido. Este producto sustituto también tienen mucho auge ya que es muy similar en su exterior a piezas de metales finos y la gente siente que al ser de menor valor perderán menos en caso de robo o pérdida.

- Otros accesorios: existen otro tipo de joyas y accesorios que provienen en su mayoría de china, estos tienen costos increíblemente bajos. Aunque son un producto sustituto su baja calidad los hace no ser una competencia fuerte. Pues solo duran un par de semanas en buena condición y luego el cliente debe comprar otros. Su precio es reflejo de la calidad de los mismos. Este producto está más dirigido a un sector de mercado con poder adquisitivo más bajo. Por lo que no representa mayor riesgo para las joyas de oro o plata.

La población ha recurrido a comprar productos sustitutos debido al incremento en la delincuencia en nuestro país. No solo se trata del poder adquisitivo que ha bajado en los últimos años si no también al hecho que la población no desea invertir en joyas de gran valor, pues no pueden ser utilizadas en las calles. Las joyas solo son utilizadas actualmente para eventos especiales o por sectores de la población que no circulan a pie por las calles de las ciudades.

En las zonas rurales del país aún usan joyas de oro y plata ya que hay menos delincuencia. En muchos pueblos de menor tamaño la población se conoce entre ella y no tienen problemas de este tipo.

- **Poder negociador de los compradores.**

Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor: Las ventas de Joyería no son por volúmenes normalmente se venden pieza por pieza por lo que se podría creer que un comprador como tal no ejerce mayor fuerza en la industria. Pero si se ve desde el punto de vista de los anillos de graduación y se ven los colegios como compradores, ahí si ejercen una fuerza mayor, y se les debe mantener contento y dispuesto a dar exclusividad de entrada. Así mismo un cliente regular podría

comprar una joya que represente un alto porcentaje de las ventas de ese mes para la empresa.

Las materias primas que compra el sector industrial representan una fracción importante de los costos o compras del comprador: la mayoría de los compradores en el sector industrial compran productos terminados. Pocos de ellos compran oro o plata en pepitas, si compran esta materia prima será montado en otras joyas. La materia prima como tal si representa un 50 a 60 por ciento del costo de una pieza de joyería. Ya que la materia prima es de costo elevado el producto final también lo es.

Los productos que se compran para el sector son estándares o no diferenciados: los productos o piezas que elabora una joyería son altamente diferenciados ya que cada pieza lleva la firma en su diseño del artesano. Existen piezas estándar como ser piezas basadas o compradas a grandes fábricas Italianas o norteamericanas. Pero de igual forma la terminación de una pieza, la calidad del oro y el diseño siempre harán una pieza diferente a la otra.

Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor: en el sector joyero el cambio de proveedor representa para los compradores un costo mínimo o nulo. Por lo que tienen la opción de elegir entre las diferentes empresas que ofrecen joyas. El mayor costo en el que puedan incurrir es en el costo de la pieza en sí, pero queda a criterio del comprador la elección de la empresa donde decida comprar.

Devenga bajas utilidades: las empresas en el rubro joyero tienen un alto margen de ganancia por pieza ya que son pocas las que venden. Es un producto que representa grandes márgenes de ganancias, pero que no se vende mucho. Por lo que las utilidades para las empresas grandes son elevadas pero para las empresas pequeñas son apenas para subsistir en el mercado. En esto los compradores representan una fuerza elevada ya que cada cliente es una parte importante de las utilidades de la empresa y puede representar gran parte de sus ingresos en ese mes.

Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás: este factor no ejerce mayor fuerza sobre la industria ya que el comprador en este caso es minorista y el producto requiere de técnicas y habilidades específicas que no cualquiera posee.

El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador: el producto final es un producto terminado por lo cual este ítem no aplica para la industria.

El comprador tiene información total: el comprador no posee información detallada de la elaboración, calidad, terminación etc. De joyas de oro y plata. Por lo que para algunas +empresas de la industria es fácil venderle productos de baja calidad a bajo costo aprovechándose de la ignorancia del comprador.

- **Poder de negociación de los proveedores.**

Que este dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende: los proveedores de materia prima tanto de insumos como de oro y plata son pocos. La venta de insumos existen unos 5 proveedores en la capital muchos menos que la cantidad de joyerías en la misma. Los proveedores de oro y plata confiables son menos de 10, ya que no es posible comprar metales preciosos a personas desconocidas por el riesgo que se corre que el material no sea de procedencia legal.

Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en un sector industrial: Los insumos y materia prima necesarios para la fabricación de joyas son insustituibles, ya que el oro y plata debe ser siempre eso y los insumos.

Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor: la materia prima para la elaboración de joyas es latamente escasa, y se debe tener cuidado a quien se compra por lo que los proveedores tienen mucho poder al decidir vender al mejor postor.

Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador: los proveedores de oro y plata representan el proveedor más importante para las joyerías ya que sin esto las empresas son incapaces de producir.

Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio del proveedor: solo existen pocos proveedores de oro y plata así como de insumos por lo que los productos que ofrecen son altamente diferenciados y especializados para la industria joyera.

Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante: en este sentido los proveedores no representan amenaza ya que como se mencionó antes la joyería es algo altamente especializado que requiere años de entrenamiento y sobre todo arte natural. Podemos observar los efectos de las fuerzas sobre la industria joyera en la figura 19.

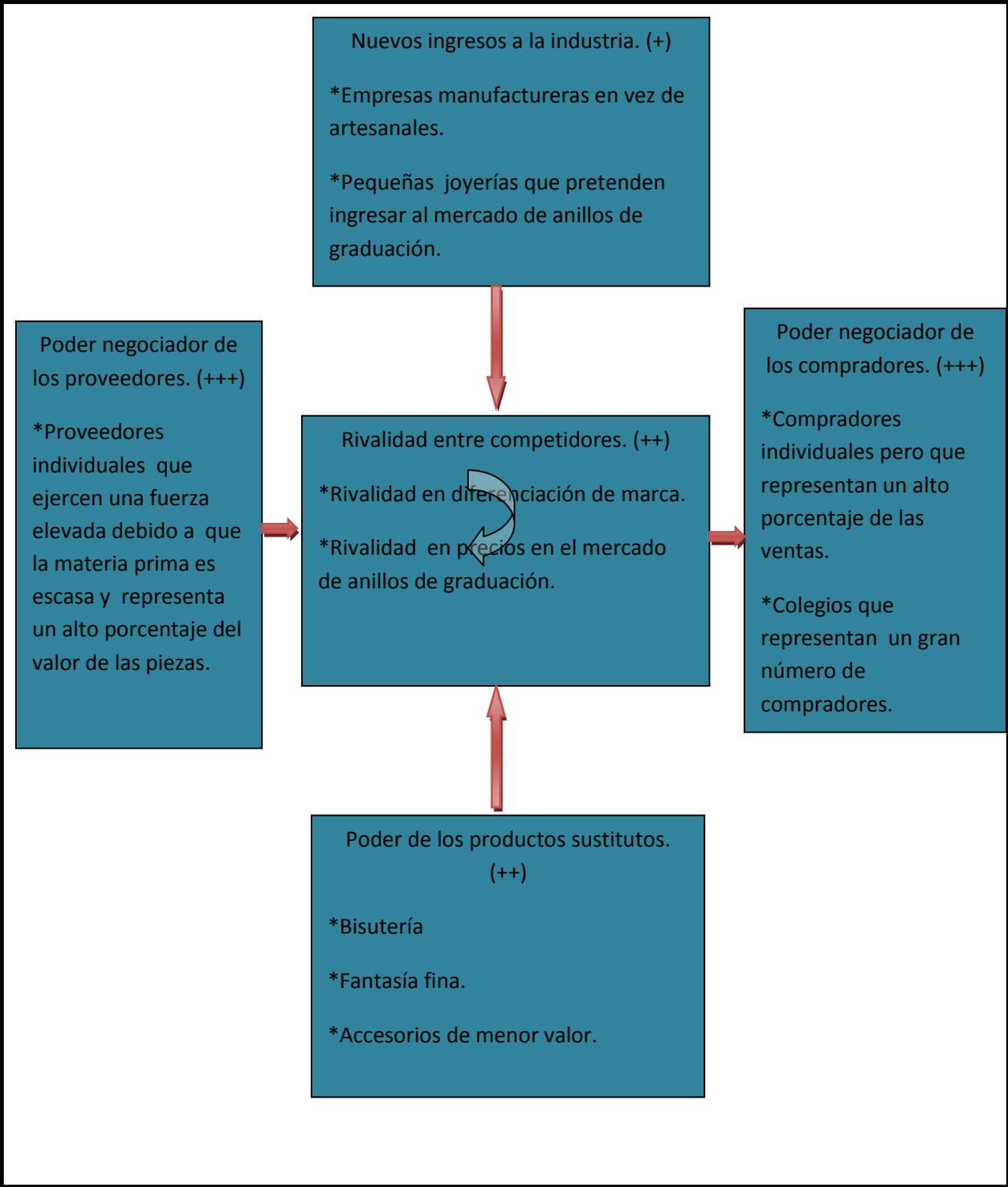
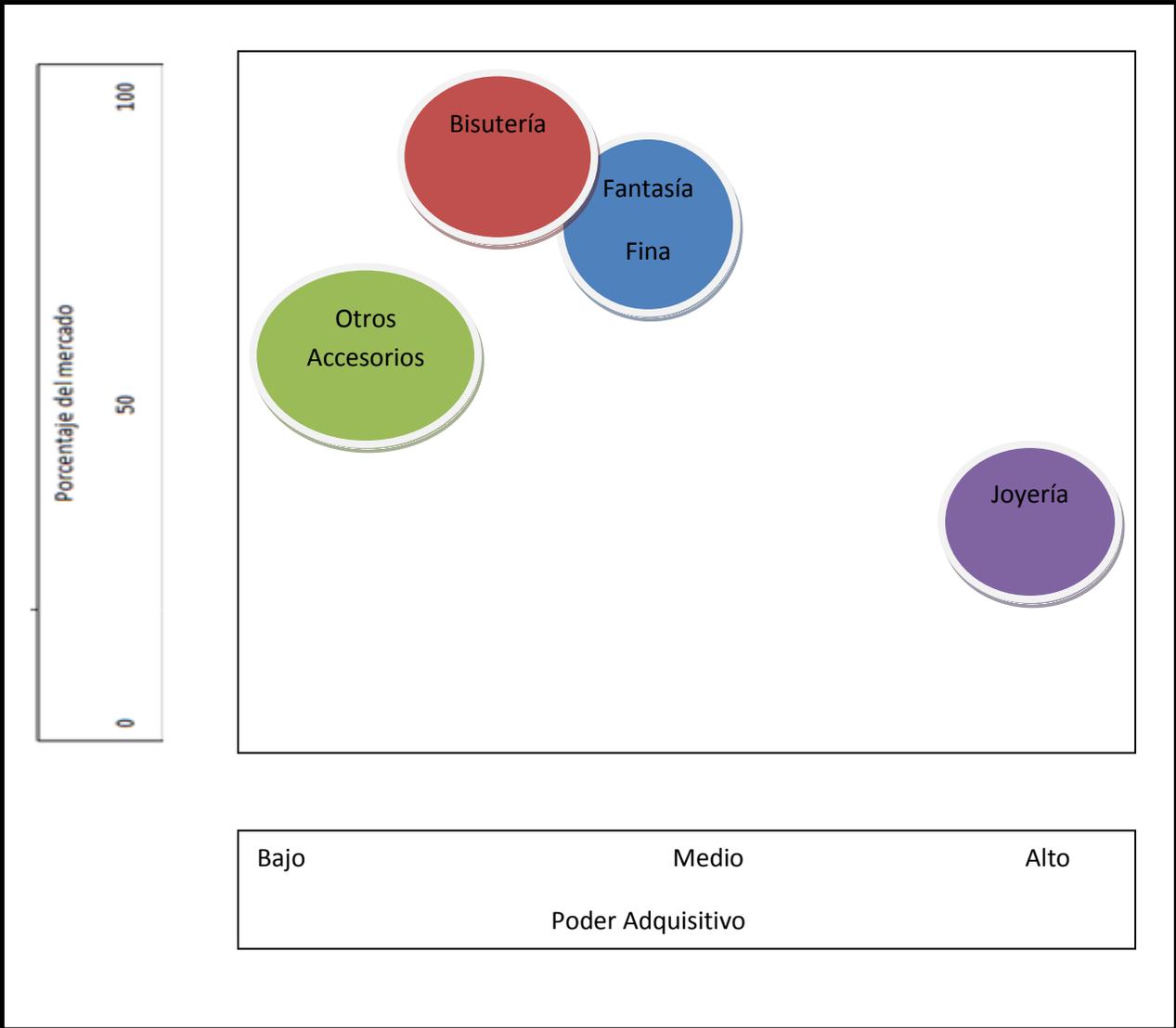
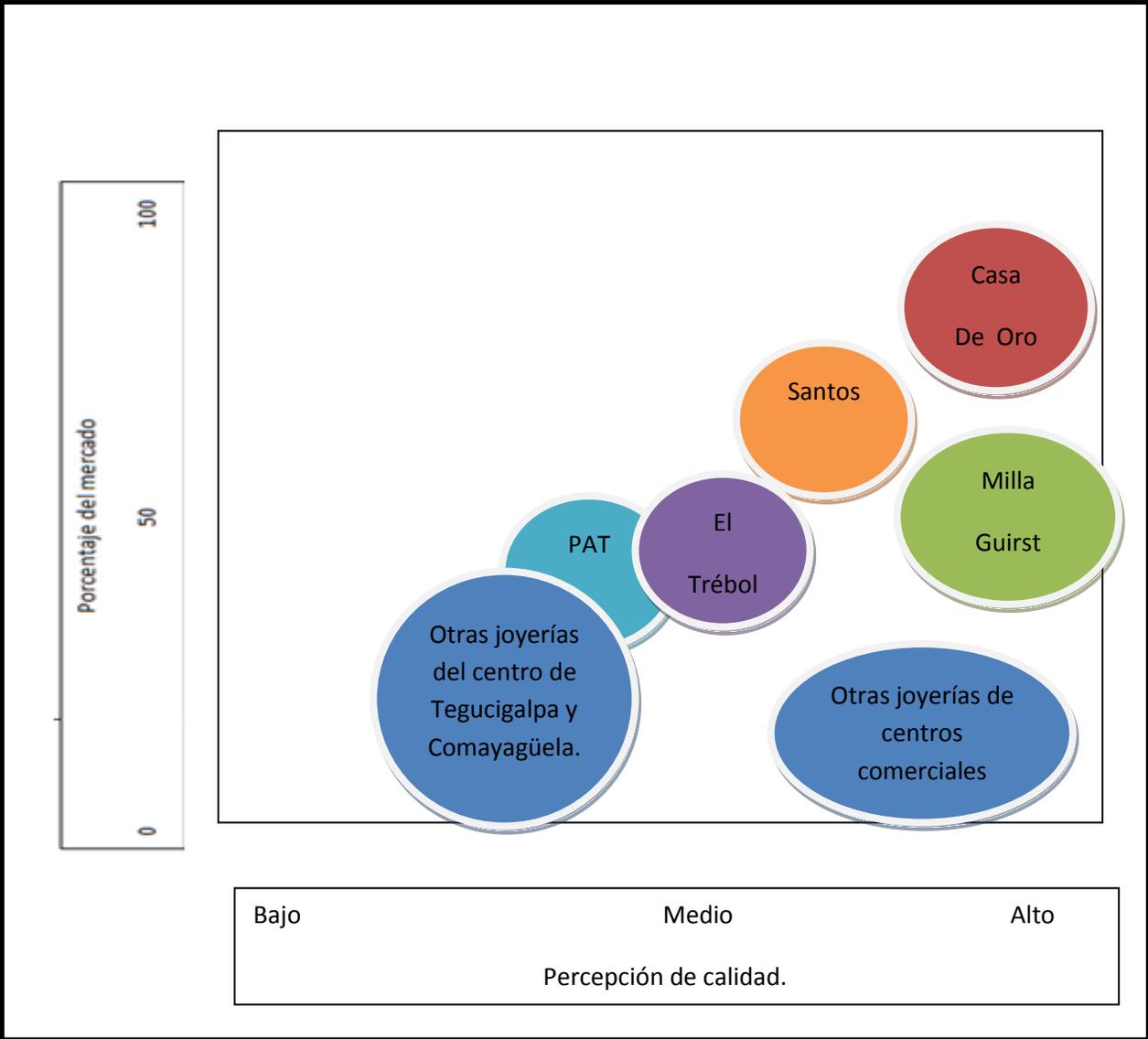


Figura 19: Análisis de las cinco fuerzas de Porter, joyería El Trébol.



**Figura 20: Mapa productos sustitutos, porcentaje del mercado vs. poder adquisitivo.**

La figura anterior muestra la posición de los diferentes productos sustitutos en un mapa que especifica poder adquisitivo versus porcentaje del mercado que los mismos ocupan. Teniendo como resultado que la joyería requiere un alto poder adquisitivo por parte del cliente, peor a su vez está ocupando un porcentaje del mercado bajo comparado con los productos sustitutos de la industria.



**Figura 21: Mapa competidores, porcentaje del mercado vs. percepción de calidad del comprador.**

La figura 21 establece una comparación entre empresas del rubro joyero que se encuentran en el mercado. Haciendo dicha comparación entre la percepción de calidad por parte del cliente y el porcentaje de mercado que ocupan. Podemos observar que la joyería El Trébol se encuentra en un punto medio del mapa, con una percepción media a alta de calidad y un porcentaje de mercado de aproximadamente un 40 por ciento.

### *Resultados según Análisis de la Industria:*

Se pudo observar que la fuerza que tiene mayor poder son los proveedores ya que aunque nuestro país posee muchos recursos naturales, muchas empresas multinacionales sacan estos metales preciosos fuera del país. Haciendo que la materia prima se ponga escasa y más caras.

Los compradores también poseen una fuerza elevada sobre la Industria pues aunque un cliente no represente como tal gran cantidad de la población meta, este sí podría representar un porcentaje elevado de los ingresos de la empresa. Esto debido al precio elevado que poseen las piezas que se producen. Alguien podría entrar a una tienda a ver y salir comprando una joya de más de 20 mil lempiras. Así mismo los colegios donde se venden grandes cantidades de anillos de graduación representan un cliente corporativo importante para la empresa.

Según este análisis las opciones más viables para enfrentar las fuerzas de la Industria serian:

- Nueva búsqueda de proveedores locales de oro y plata cuyo material proceda de fuentes legales.
- Búsqueda de proveedores internacionales de mayor confianza y mejores precios.
- Ubicar una sucursal en una zona de mayor acceso y seguridad para los compradores, ya que ellos poseen una fuerza elevada al momento de elegir dónde y que comprar.
- Realizar alianzas estrategias con colegios asegurando la exclusividad en los mismos.
- Realizar alianzas estratégicas con centro de accesorios y organizadores de bodas o similares para lograr mayor clientela, en áreas específicas del mercado.
- Elaboración de una línea de bisutería fina, con hilos y broches de plata, que le den prestigio al diseño pero sean de mayor accesibilidad al público en general.
- Mayor publicidad para obtener la atención de los clientes, creando una marca de calidad.

## **CAPITULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 CONCLUSIONES**

1) En la industria joyera hay muy pocos proveedores por lo que poseen fuerza elevada en el manejo de precios de materia prima e insumos. Los productos sustitutos son una son más accesibles a la población en general por sus precios bajos y representan una fuerza elevada en la industria. Los compradores representan cada uno de ellos un porcentaje alto de las ventas y son primordiales para las empresas, teniendo el poder en sus manos. Las rivalidades e ingresos de nuevas empresas representan fuerzas medias, ya que debido al factor económico de nuestro país, la Industria joyera se encuentra en un estado de madurez relativamente estable. Las empresas ya posicionadas mantienen su mercado y las que no se adaptan simplemente desaparecen.

2) Según el análisis externo de la empresa aunque los factores político y de comercio están abiertos a este rubro. La economía hondureña se ha visto deteriorada en los últimos años, por lo que comprar artículos de lujo se ha puesto en último plano. La inseguridad social, la pobreza, el desempleo y otros factores están afectando el poder adquisitivo de la población. Pero aun así se están abriendo mercado como los mega centros comerciales los cuales van dirigidos a un sector de la población con poder adquisitivo elevado.

En el análisis Interno de la empresa se concluye que su calidad, honestidad, experiencia y buen servicio son sus puntos más fuertes y deben ser aprovechados al máximo. El punto de mayor debilidad que la empresa enfrenta es su ubicación, aunque se ahorran en alquiler están perdiendo mercado poco a poco y si no hacen algo al respecto la misma tendera a desaparecer.

3) Al ser un producto de lujo el que la empresa vende, en un mercado con poder adquisitivo cada vez más bajo, la empresa debe enfocarse en una estrategia de diferenciación amplia. Donde sea capaz de generar un poder de marca en sus productos símbolo de confianza y calidad.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

1) Cambiar su ubicación actual o considerar una sucursal en un mega centro comercial donde tenga mayor acceso a un sector de mercado con poder adquisitivo más elevado.

2) Buscar una opción momentánea en la zona para que la clientela tenga acceso a parqueo gratuito y seguridad en el mismo.

3) Diversificarse mediante la elaboración de colecciones con diseños innovadores que atraigan nuevos clientes.

4) Crear una página web donde se muestren las colecciones disponibles y de ser posible crear un sitio de compra online que le permita acceder al producto a cualquier persona ya sea nacional o internacional.

5) Llevar a cabo publicidad en redes sociales y correos electrónicos los cuales son gratuitos en muchas ocasiones para lograr el reconocimiento de la población.

6) Como punto básico sería la aplicación de un plan estratégico, con su respectivo control a largo plazo. El cual le daría dirección y sentido a la organización.

## **CAPITULO VI. APLICABILIDAD**

### **PLAN ESTRATÉGICO, CASO JOYERÍA EL TRÉBOL**

#### **6.1 MISIÓN**

Somos una empresa joyera dedicada a elaborar las piezas más bellas y elegantes con la materia prima de más alta pureza. Brindándole a nuestra prestigiosa clientela a nivel nacional un producto de calidad como ellos lo requieren y al mejor precio. Bajo un ambiente de confianza, honradez y el mejor servicio otorgado por nuestro equipo de trabajo altamente eficiente y capacitado con años de experiencia en el rubro.

#### **6.2 VISIÓN**

Llegar a ser en el 2015 una empresa reconocida por la calidad de sus productos y el prestigio de su marca a nivel nacional. Logrando así un incremento en nuestra participación de mercado en un cinco por ciento.

#### **6.3 VALORES**

**Honestidad:** se respetan los pesos de las piezas y los materiales que son utilizadas en las mismas, con precios de acorde a la calidad del producto respetando un margen de ganancia razonable.

**Calidad:** se otorga al cliente el producto que ha solicitado con la mayor calidad posible. Procurando mantener estándares superiores a otras empresas del rubro.

**Experiencia a servicio del cliente:** la joyería El Trébol tienen más de 30 años de experiencia en la fabricación de joyas, y le proporciona a su clientela joyas creadas con dicha experiencia asegurándole un producto de calidad.

**Confianza:** mediante una política de garantía de por vida para algunas piezas, las joyas elaboradas en la empresa brindan confianza a quien las compra, ya que una garantía de por vida le asegura un producto de calidad y una inversión a largo plazo.

## **6.4 ESTRATEGÍA COMPETITIVA GENÉRICA**

Según Porter (1994), hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial.

1. Liderazgo total en costos: se manejan precios bajos
2. Diferenciación: se crea algo perceptible en el mercado como único.
3. Enfoque o alta segmentación: se trata de que la empresa se enfoque en un grupo de compradores en particular.

Para el caso de la joyería El Trébol se deberá tomar una estrategia de diferenciación amplia, donde se le otorgue a la marca un desempeño único del producto procurando satisfacer una serie de necesidades que los clientes consideren valiosas como ser calidad, diseño, garantía, exclusividad etc. El cliente debe estar consciente de la diferencia, el precio es el valor por costo relativo. Dicho precio será competitivo en comparación con empresas que posean similar estrategia.

Es amplia debido a que sus clientes aunque deben poseer un poder adquisitivo suficiente para comprar una pieza en oro o plata, también es cierto que hay población de otros sectores económicos que hacen un esfuerzo mediante ahorros o pago en cuotas para obtener piezas en oro y plata que son para ellos primordiales . Ya que representan momentos de su vida que desean recordar, como ser anillos de graduación y matrimonio.

## **6.5 OBJETIVOS A CORTO PLAZO**

- 1) Implementación de una campaña publicitaria que atraiga mayor número de clientes.
- 2) Apertura de una cuenta de correo y cuentas en páginas sociales, para lograr un contacto directo con el cliente vía nuevas tecnologías.
- 3) Ampliación en líneas de joyería con diseños innovadores que atraigan nueva clientela.
- 4) Diseño e implementación de una página Web para la empresa, que posea venta por catálogos y compras en línea.

- 5) Fortalecer el lazo estratégico con colegios en los cuales aún se posee exclusividad en la venta de anillos de graduación.
- 6) Buscar nuevos mercados para la venta de anillos de graduación y matrimonio.
- 7) Elaboración de sistemas de pagos que permitan a la población mayor acceso a compra.
- 8) Desarrollar líneas más económicas que permitan a la población acceder a ellas más fácilmente.

#### **6.6 OBJETIVOS A LARGO PLAZO**

- 1) Lograr incrementar para el año 2015 la participación de mercado en un cinco por ciento.
- 2) Lograr un incremento en los ingresos anuales de la empresa para el año 2015 de al menos un quince por ciento.
- 3) Lograr que los clientes actuales y potenciales reconozcan la marca como un sinónimo de calidad y buen servicio al cabo de cinco años. Con un reconocimiento inmediato de la población con poder adquisitivo elevado en Tegucigalpa al menos de un 60 por ciento.
- 4) Que las ventas por concepto de comercio electrónico representen al menos un quince por ciento de las ventas totales de aquí a tres años.
- 5) Apertura de una sucursal en un área comercial más atractiva al mercado meta que ayude a incrementar la participación de mercado.

## 6.7 POLÍTICAS

Una política es una conducta que marca la compañía, y que sirve para describir su actitud, continuada en el tiempo, a la hora de enfrentarse a situaciones de diversa índole. Se desarrollaron las siguientes basadas en las políticas actuales de la empresa (no escritas) y las que se consideraron debían ser adicionadas.

Crédito:

- Apartados a máximo seis meses.
- No existe crédito para clientes no regulares.
- Clientes regulares se definen como aquellos que tienen más de tres compras en los últimos seis meses.
- En caso de crédito el pago mínimo es en un periodo de tres a seis meses dependiendo del valor de la pieza, no se cobraran intereses.
- En caso de crédito el cliente deberá firmar una letra de cambio por el valor de la pieza.
- En caso de pago con tarjeta de crédito, si existe la posibilidad para el cliente de pago sin intereses, el pago será realizado de un solo a la joyería por parte de la tarjeta de crédito.

Servicio al cliente:

- La garantía en anillos de graduación es de por vida mientras la empresa exista.
- La garantía en otras piezas existe hasta un año en piezas con valor mayor a los tres mil lempiras, aplican restricciones.
- Las quejas de los clientes serán atendidas de forma inmediata y se poseerá un correo electrónico para recibirlas más fácilmente. Así mismo podrán ser colocadas en la página web y paginas sociales de la empresa.
- Si existe la posibilidad de merma o aumento en el peso de una pieza por alguna razón, esta debe ser comunicada al cliente antes de que se acepte la reparación o la pieza en sí.

#### Proveedores:

- Solo se comprara oro y plata a proveedores autorizados.
- El oro debe ser probado y quilatado antes de su compra.
- La compra de oro no se realizara en oro de menos de catorce quilates.

#### Calidad:

- Las piezas serán realizadas únicamente en catorce, dieciocho y veintiún quilates de acuerdo a la necesidad del cliente.
- Se utilizaran únicamente piedras preciosas y semipreciosas en la fabricación de piezas.
- Todas las piezas serán revisadas por control de calidad.
- La pieza que no apruebe el control de calidad será regresada a la línea para su modificación y si aun así esta no pasa los criterios de control de calidad la misma será repetida.
- Un anillo de matrimonio o de graduación que no le quede en tamaño a su propietario será repetido en su totalidad para conservar la integridad de la pieza.

## 6.8 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Según el análisis realizado mediante las cuatro herramientas utilizadas en esta investigación, se puede determinar que las siguientes estrategias surgieron de dicha investigación. Se colocaron en una matriz para seleccionar cuales habían sido mencionadas por el mayor número de herramientas, para centrar el planeamiento estratégico en las mismas. Esta es la tabla donde se seleccionaron las estrategias más importantes:

**Tabla 7: Matriz de selección de la estrategia.**

Matriz de Selección de la Estrategia						
	Estrategias	FODA	Cadena de Valor	PESTEL	Fuerzas de la Industria	Total
E01	Exportar joyas de calidad a otros países ampliando el mercado.	X	X	X	X	4
E02	Apertura de un quiosco en un mega centro comercial que le permitan acceder a un segmento de mercado con mayor poder adquisitivo.	X		X	X	3
E03	Desarrollar una línea en plata, con diseños innovadores siguiendo la tendencia del mercado.	X		X	X	3
E04	Desarrollar el sistema de pago en cuotas para joyas en general.	X	X	X		3
E05	Importar productos terminados y suministros de proveedores	X	X	X	X	4
E06	Abrir una tienda online.	X	X	X	X	4
E07	Elaborar un plan social para ayuda a los colegios que actualmente son clientes fijos de la empresa, así poder mantener su fidelidad a la misma.	X			X	2
E08	Mayor publicidad en medios reconocidos que puedan alcanzar el mercado meta.	X	X	X	X	4
E09	Elaboración de manuales de operación y procedimientos.		X			1
E10	Realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones para ampliar el mercado.	X	X	X	X	4

Así mismo se observa que no todas las estrategias propuestas fueron sugeridas por el análisis de la mayoría de las herramientas utilizadas. Las que poseen menor puntaje fueron descartadas y se trabajó con las que fueron sugeridas en tres o más herramientas. Dando como conclusión el siguiente cuadro.

**Tabla 8. Estrategias seleccionadas.**

Matriz de Selección de la Estrategia						
	Estrategias	FODA	Cadena de Valor	PESTEL	Fuerzas de la Industria	Total
E01	Exportar joyas de calidad a otros países ampliando el mercado.	X	X	X	X	4
E02	Apertura de un quiosco en un mega centro comercial que le permitan acceder a un segmento de mercado con mayor poder adquisitivo.	X		X	X	3
E03	Desarrollar una línea en plata, con diseños innovadores siguiendo la tendencia del mercado.	X		X	X	3
E04	Desarrollar el sistema de pago en cuotas para joyas en general.	X	X	X		3
E05	Importar productos terminados y suministros de proveedores	X	X	X	X	4
E06	Abrir una tienda online.	X	X	X	X	4
E08	Mayor publicidad en medios reconocidos que puedan alcanzar el mercado meta.	X	X	X	X	4
E10	Realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones para ampliar el mercado.	X	X	X	X	4

## 6.9 PRUEBA DE LAS ESTRATEGIAS

Para realizar la prueba de las estrategias se aplicó la matriz de Rumelt (1994), que menciona cuatro variables para realizar la prueba de las estrategias. Tal y como se especifica en el marco teórico de esta investigación. Teniendo como conclusión la siguiente tabla donde todas las estrategias pasaron la prueba.

**Tabla 9. Prueba de la estrategia.**

Prueba de la Estrategia , Matriz de Rumelt						
	Estrategias	Consistencia	consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
E01	Exportar joyas de calidad a otros países ampliando el mercado.	si	si	si	si	si
E02	Apertura de un quiosco en un mega centro comercial que le permitan acceder a un segmento de mercado con mayor poder adquisitivo.	si	si	si	si	si
E03	Desarrollar una línea en plata, con diseños innovadores siguiendo la tendencia del mercado.	si	si	si	si	si
E04	Desarrollar el sistema de pago en cuotas para joyas en general.	si	si	si	si	si
E05	Importar productos terminados y suministros de proveedores internacionales	si	si	si	si	si
E06	Abrir una tienda online.	si	si	si	si	si
E08	Mayor publicidad en medios reconocidos que puedan alcanzar el mercado meta.	si	si	si	si	si
E10	Realizar alianzas estratégicas con otras organizaciones para ampliar el mercado.	si	si	si	si	si

Podemos observar que nos quedan ocho estrategias que pasaron la prueba. Vamos a agruparlas según los medios, recursos y acciones que se necesitaran para cumplirlas. Nombrándolas de ahora en adelante con una nueva nomenclatura y agrupándolas en un nombre común que las defina por grupos de la siguiente forma.

**EG1** Creación e implementación de una página web para facilitar el comercio electrónico local e internacional. En esta estrategia se agrupan la E01, E05 y E06.

**EG2** Apertura de un quiosco en un centro comercial. En esta se agrupan las estrategias E02 únicamente.

**EG3** Ampliación del mercado mediante campañas publicitarias y alianzas estratégicas. En esta se agrupan las estrategias E08 y E10.

**EG4** Facilidades de compra para el cliente mediante pagos y diseño de líneas más económicas. En esta se agrupan las estrategias E03 y E04.

## **6.10 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

**EG1:** “Creación e implementación de una página web para facilitar el comercio electrónico local e internacional”

*Objetivos a cumplir:*

*Objetivos a largo plazo:*

1) Que las ventas por concepto de comercio electrónico representen al menos un 15 por ciento de las ventas totales de aquí a 3 años.

*Objetivos a corto plazo:*

1) Apertura de una cuenta de correo y cuentas en páginas sociales, para lograr un contacto directo con el cliente vía nuevas tecnologías.

2) Diseño e implementación de una página Web para la empresa, que posea venta por catálogos y compras en línea.

**Acciones:**

- Crear un catálogo electrónico de piezas por colección.
- Diseñar una página web atractiva al público y de acorde al mercado meta.
- Crear un servicio de compra en línea seguro mediante esta página web.
- Subcontratar un servicio de paquetes, que sea capaz de entregar los productos de manera segura local e internacionalmente.
- Abrir cuentas en Facebook, Twitter y un correo electrónico en gmail que les permitan tener publicidad gratuita y estar al día con la tecnología y redes sociales.
- Realizar publicidad vía correo electrónico de la página de la joyería para poder abarcar un mercado nacional e internacional.

**Tabla 10: Cronograma estrategia EG1.**

		Julio2012-Julio2013					Julio 2013-Julio2014					Julio 2014- Julio 2015													
		J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
<b>EG1</b>																									
Crear un catálogo electrónico de piezas por colección.	Creación de líneas																								
	Toma de fotografías																								
	Selección de fotografías																								
	Agrupación en catalogo																								
Diseñar y poner en marcha una página web atractiva al público y de acorde al mercado meta.	Recolección de requerimientos																								
	Búsqueda de diseñador																								
	selección del diseño																								
Crear un servicio de compra en línea seguro mediante esta página web.	puesta en marcha de la pagina																								
	Búsqueda del servidor de compra seguro																								
Subcontratar un servicio de paquetes, que sea capaz de entregar los productos de manera segura local e internacionalmente.	Contratación del servidor																								
	Llamado a proveedores																								
	selección de proveedores																								
Abrir cuentas en Facebook, Twitter y un correo electrónico en gmail que les permitan tener publicidad gratuita y estar al día con la tecnología y redes sociales.	Firma de contrato																								
	Abrir cuenta en Facebook																								
	Abrir cuenta en Twitter																								
Realizar publicidad vía correo electrónico de la página de la joyería para poder abarcar un mercado nacional e internacional.	Crear cuenta de correo electrónico																								
	Contactar redes publicitarias vía correo gratuitas																								
	Enviar correo																								
	Asegurar que el anuncio este en circulación																								



**EG3:** “Ampliación del mercado mediante campañas publicitarias y alianzas estratégicas.”

*Objetivos a cumplir:*

*Objetivos a largo plazo:*

- 1) Lograr incrementar para el año 2015 la participación de mercado en un treinta por ciento.
- 2) Lograr un incremento en los ingresos anuales de la empresa para el año 2015 de al menos un treinta por ciento.
- 3) Lograr que los clientes actuales y potenciales reconozcan la marca como un sinónimo de calidad y buen servicio al cabo de cinco años. Con un reconocimiento inmediato de la población con poder adquisitivo elevado en Tegucigalpa al menos de un 60 por ciento.

*Objetivos a corto plazo:*

- 1) Implementación de una campaña publicitaria que atraiga mayor número de clientes.
- 2) Buscar nuevos mercados para la venta de anillos de graduación y matrimonio.
- 3) Fortalecer el lazo estratégico con colegios en los cuales aún se posee exclusividad en la venta de anillos de graduación.

*Acciones:*

- Elaborar un plan publicitario en medios escritos leídos por la clase económica de mayor poder adquisitivo.
- Elaborar planes de ayuda a los colegios que permanecen fieles a la empresa. Ya sea proporcionando medallas de honor al mérito o trofeos para eventos deportivos. Asegurando así la exclusividad.
- Llevar la idea de los anillos de graduación a colegios bilingües privados, ya que estos poseen el poder de compra y culturalmente están predispuestos a comprar este tipo de recuerdos de su graduación.



**EG4** “Facilidades de compra para el cliente mediante pagos y diseño de líneas más económicas.”

*Objetivos a cumplir:*

*Objetivos a largo plazo:*

- 1) Lograr incrementar para el año 2015 la participación de mercado en un treinta por ciento.
- 2) Lograr un incremento en los ingresos anuales de la empresa para el año 2015 de al menos un treinta por ciento.

*Objetivos a corto plazo:*

- 1) Ampliación en líneas de joyería con diseños innovadores que atraigan nueva clientela.
- 2) Elaboración de sistemas de pagos que permitan a la población mayor acceso a compra.
- 3) Desarrollar líneas más económicas que permitan a la población acceder a ellas más fácilmente.

*Acciones:*

- Elaborar un sistema detallado de apartados con políticas establecidas.
- Realizar alianzas estratégicas con tarjetas de crédito para pago en cuotas sin intereses con las mismas.
- Diseño de una línea de bisutería fina, que posea insumos de alta calidad, hilos y broches de plata. Que sean más económicos y accesibles al público en general.

**Tabla 13. Cronograma estrategia EG4.**

		Julio 2012-Julio 2013					Julio 2013-Julio 2014					Julio 2014-Julio 2015													
		J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
<b>EG4</b>																									
Elaborar un sistema detallado de apartados con políticas establecidas.	Elaboración de manuales de procedimiento para apartados																								
	Elaboración de políticas para apartados.																								
	Comunicar las mismas a empleados y clientes																								
Realizar alianzas estratégicas con tarjetas de crédito para pago en cuotas sin intereses con las mismas.	Búsqueda de posibles aliados																								
	Selección de aliados																								
	Implementación del sistema																								
Diseño de una línea de bisutería fina, que posea insumos de alta calidad, hilos y broches de plata. Que sean más económicos y	Elaboración de bosquejos de diseños																								
	Compra de insumos																								
	Elaboración de hilos																								
	Elaboración de piezas																								

## 6.11 CONTROL DE ESTRATEGIAS

Para llevar a cabo un control de las estrategias a seguir se desarrollaron cuadros donde se especifican quien estará a cargo de cada actividad y como será esta medible. Podemos observar dicha información en los siguientes planes de acción por estrategia.

**Tabla 14. Plan de acción estrategia EG1.**

Plan de acción estrategia EG1						
Actividad Principal	Sub actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	costo estimado de ejecución
Crear un catálogo electrónico de piezas por colección.	Recopilación de líneas	01/07/2012	28/09/2012	Hoja de inspección	Jefe de producción	L. 4,000.00
	Toma de fotografías	01/10/2012	31/10/2012	Muestrario	Fotógrafo	L. 3,000.00
	Selección de fotografías	01/11/2012	30/11/2012	Acta	Asistente de gerencia	L. 0.00
	Agrupación en catalogo	01/12/2012	23/12/2012	Catalogo	Fotógrafo	L. 1,000.00
Diseñar y poner en marcha una página web atractiva al público y de acorde al mercado meta.	Recolocación de requerimientos	01/01/2013	31/01/2013	Listado de	Gerente y asistente	L. 1,000.00
	Búsqueda de diseñador	01/02/2013	28/02/2013	Listado de	Asistente de gerencia	L. 1,000.00
	selección del diseño	01/02/2013	28/02/2013	Informe	Gerente y asistente	L. 0.00
Crear un servicio de compra en línea seguro mediante esta página web.	Puesta en marcha de la pagina	01/03/2013	29/03/2013	Pagina web en si	Diseñador web	L. 15,000.00
	Búsqueda del servidor de compra seguro	01/01/2013	31/01/2013	Listado de chequeo	Asistente de gerencia y diseñador web.	L. 1,000.00
Subcontratar un servicio de paquetes, que sea capaz de entregar los productos de manera segura local e internacionalmente.	Contratación del servidor	01/02/2013	28/02/2013	contrato	Gerente	L. 5,000.00
	Llamado a proveedores	03/09/2012	31/10/2012	Listado de chequeo	Asistente de gerencia	L. 600.00
Abrir cuentas en Facebook, Twitter y un correo electrónico en gmail que les permitan tener publicidad gratuita y estar al día con la tecnología y redes sociales.	selección de proveedores	01/11/2012	15/11/2012	Informe	Gerente	L. 0.00
	Firma de contrato	28/11/2012	28/11/2012	Contrato	Gerente	L. 100.00
	Abrir cuenta en Facebook	02/07/2012	02/07/2012	Usuario	Ventas y mercadeo	L. 0.00
Realizar publicidad vía correo electrónico de la página de la joyería para poder abarcar un mercado nacional e internacional.	Abrir cuenta en Twitter	02/07/2012	02/07/2012	Usuario	Ventas y mercadeo	L. 0.00
	Crear cuenta de correo electrónico	02/07/2012	02/07/2012	Correo electrónico	Ventas y mercadeo	L. 0.00
Realizar publicidad vía correo electrónico de la página de la joyería para poder abarcar un mercado nacional e internacional.	Contactar redes publicitarias vía correo gratuitas	09/07/2012	27/07/2012	Listado de chequeo	Ventas y mercadeo	L. 0.00
	Enviar correo	30/07/2012	30/07/2012	Correo impreso	Ventas y mercadeo	L. 0.00
	Asegurar que el anuncio este en circulación	01/08/2012	28/09/2012	Lista de control	Asistente de gerencia	L. 0.00
					total	L. 31,700.00

Tabla 15. Plan de acción estrategia EG2.

Plan de acción estrategia EG2						
Actividad Principal	Sub actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	costo estimado de ejecución
Buscar un espacio en un centro comercial altamente concurrido y visitado en su mayoría por la población de poder adquisitivo medio ha elevado.	Cotización de quioscos en centros comerciales	01/07/2014	30/09/2014	Cotizaciones	Asistente de gerencia	L. 2,000.00
	Determinar si el precio de renta del local está dentro del presupuesto.	01/10/2014	10/10/2014	Informe	Gerente	L. 0.00
	Selección del local	03/11/2014	07/11/2014	Informe	Gerente	L. 0.00
	Firma del contrato	01/12/2014	01/12/2014	Contrato	Gerente	L. 40,000.00
Determinar si el mismo será rentable para la empresa.	Realizar un estudio de competencia en el área.	02/12/2013	31/01/2014	Estudio análisis de la competencia	Ventas y mercadeo	L. 2,500.00
	Realizar un estudio de Mercado en la zona.	04/11/2013	31/01/2014	Estudio de mercado	Ventas y mercadeo	L. 2,500.00
	Realizar un estudio de pre inversión.	03/02/2014	27/06/2014	Estudio de pre inversión	Asistente de gerencia, ventas y mercadeo	L. 2,500.00
Apertura del quiosco.	Elaboración de mueble	01/01/2015	24/01/2015	Hoja de control	Carpintero	L. 27,000.00
	Decoración del quiosco	27/01/2015	31/01/2015	Compacto de	Decorador	L. 2,000.00
	Inauguración del local	01/02/2015	01/02/2015	Hoja de control	Gerente y Asistente de gerencia	L. 15,000.00
					Total	L. 93,500.00

Tabla 16. Plan de acción estrategia EG3.

Plan de acción estrategia EG3						
Actividad Principal	Sub actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	costo estimado de ejecución
Elaborar un plan publicitario en medios escritos leídos por la clase económica de mayor poder adquisitivo.	Realizar un estudio para determinar que medios son mas leídos por el mercado meta	02/07/2012	28/09/2012	Estudio de medios de publicidad	Ventas y mercadeo	L. 3,000.00
	Recopilar cotizaciones y determinar las que estén dentro del presupuesto	01/10/2012	31/10/2012	Cotizaciones	Ventas y mercadeo	L. 500.00
	Seleccionar medio.	05/11/2012	09/11/2012	Informe	Gerente	L. 0.00
	Crear anuncio publicitario según requerimientos.	03/12/2012	21/12/2012	Campaña publicitaria	Ventas y mercadeo	L. 1,500.00
Elaborar planes de ayuda a los colegios que permanecen fieles a la empresa. Ya sea proporcionando medallas de honor al mérito o trofeos para eventos deportivos. Asegurando así la	Elaborar tratos con los colegios	02/07/2012	28/09/2012	Acta	Gerente	L. 1,000.00
	Elaborar medallas	01/10/2012	31/10/2012	Medallas	Jefe de producción	L. 10,000.00
	Mandar a elaborar trofeos	01/10/2012	31/10/2012	Trofeos	Asistente de gerencia	L. 4,000.00
	Presentar campaña publicitaria en las graduaciones y los eventos deportivos mediante esta estrategia	01/10/2012	en adelante	Campaña publicitaria	Ventas y mercadeo	L. 10,000.00
Llevar la idea de los anillos de graduación a colegios bilingües privados, ya que estos poseen el poder de compra y culturalmente están predispuestos a comprar este tipo de recuerdos de su	Realizar citas con directivos de dichas escuelas para realizar un plan de retribución por exclusividad.	02/07/2012	28/09/2012	Informe	Gerente	L. 3,000.00
	Realizar campaña publicitaria mediante volantes en escuelas bilingües.	03/09/2012	en adelante	Campaña publicitaria	Ventas y mercadeo	L. 4,000.00
					Total	L. 37,000.00

**Tabla 17. Plan de acción estrategia EG4.**

Plan de acción estrategia EG4						
Actividad Principal	Sub actividad	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Indicador de verificación	Responsable	costo estimado de ejecución
Elaborar un sistema detallado de apartados con políticas establecidas.	Elaboración de manuales de procedimiento para apartados	02/07/2012	31/10/2012	Manuales de procedimiento	Gerencia y Asistente de gerencia	L. 500.00
	Elaboración de políticas para apartados.	02/07/2012	31/10/2012	Manual de políticas	Gerencia y Asistente de gerencia	L. 500.00
	Comunicar las mismas a empleados y clientes	05/11/2012	21/12/2012	Memorándum	Gerencia y Asistente de gerencia	L. 0.00
Realizar alianzas estratégicas con tarjetas de crédito para pago en cuotas sin intereses con las mismas.	Búsqueda de posibles aliados	02/07/2012	31/07/2012	Informe	Gerencia y Asistente de gerencia	L. 2,000.00
	Selección de aliados	01/08/2012	09/08/2012	Acta	Gerencia y Asistente de gerencia	L. 0.00
	Implementación del sistema	13/08/2012	31/08/2012	Informe	Gerencia y Asistente de gerencia	L. 10,000.00
Diseño de una línea de bisutería fina, que posea insumos de alta calidad, hilos y broches de plata. Que sean más económicos y accesibles al público en general.	Elaboración de bosquejos de diseños	02/07/2012	31/08/2012	Bosquejos	Jefe de producción	L. 3,000.00
	Compra de insumos	03/09/2012	28/09/2012	Cotizaciones y facturas	Asistente de gerencia	L. 20,000.00
	Elaboración de hilos	01/10/2012	31/10/2012	Producto en si	Jefe de producción	L. 10,000.00
	Elaboración de piezas	01/10/2012	31/10/2012	Producto en si	Jefe de producción	L. 15,000.00
					Total	L. 61,000.00

## 6.12 PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO

Tabla 18. Presupuesto del plan estratégico.

Nomenclatura	Descripción	Presupuesto aproximado requerido
EG1	Creación e implementación de una página web para facilitar el comercio electrónico local e internacional	L. 31,700.00
EG2	Apertura de un quiosco en un centro comercial	L. 93,500.00
EG3	Ampliación del mercado mediante campañas publicitarias y alianzas estratégicas	L. 37,000.00
EG4	Facilidades de compra para el cliente mediante pagos y diseño de líneas más económicas	L. 61,000.00
	Total	L. 223,200.00

La empresa deberá establecer como mínimo un quiosco en un mega centro comercial. Donde tenga acceso a un sector del mercado con poder adquisitivo más elevado que en su ubicación actual. Así mismo este nuevo local ofrecerá a los clientes un lugar seguro, amplio y con parqueo suficiente.

La tienda actual puede permanecer en la zona ya que la misma es una zona estratégica de fácil acceso para las personas del interior del país que viajan vía empresas de buses. Esto más enfocado al sector de los anillos de graduación. Debido a que es necesario tener un taller para la fabricación de las piezas este puede permanecer en su posición actual.

El quiosco será un punto más para brindar una opción adicional a los clientes y poder otorgarles un mejor servicio bajo las condiciones que los mismos desean. Ya que la inversión en un espacio más grande por el momento sería demasiada para el presupuesto actual de la joyería.

Para lograr este ser reconocidos como una marca de calidad es necesario publicitarse en los medios dirigidos al sector de la población con poder adquisitivo elevado. Como ser medio escritos, cromos, estilo etc. Esto se debe llevar a cabo una vez que se tenga el quiosco en un centro comercial accesible para ese sector del mercado. Si no esté serio un gasto inútil, ya que sabemos que dicha población no suele comprar en la zona del centro de Comayagüela.

Así mismo debe haber una actualización de los medios de comunicación de la empresa. Creando un correo electrónico que permita a los clientes hacer consultas. Para poder lograr su reconocimiento puede crear perfiles en redes sociales gratuitas y la creación de un blog o página web de la empresa. Esto a su vez le permitirá abrirse camino a nivel internacional y comenzar a expandirse.

## BIBLIOGRAFÍA

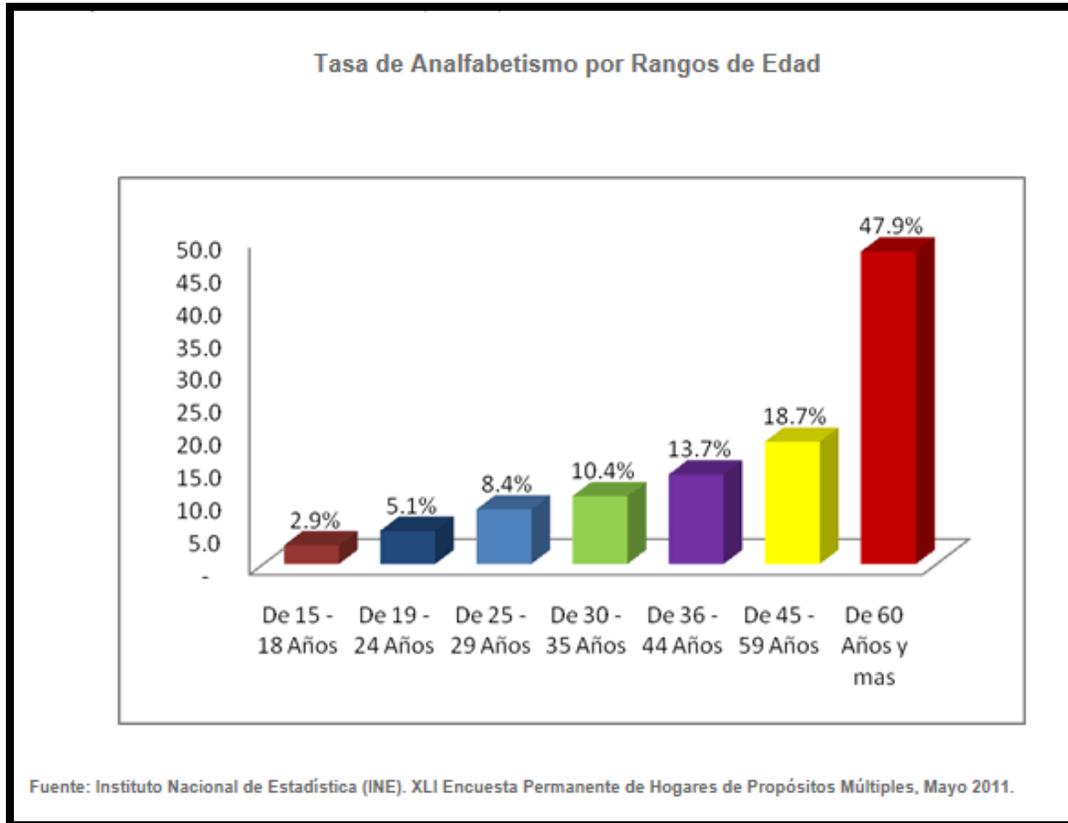
1. Armijo, M. (2009). Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.
2. Asigraf. (n.d.). dejoyas.com. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de <http://www.dejoyas.com/joyeria-en-la-historia.php>
3. Banco Central de Honduras. (s.f.). Tasas de interés. Recuperado el 18 de 05 de 2012, de n.d.: [www.bch.hn/esteco/monetaria/tasaintss.pdf](http://www.bch.hn/esteco/monetaria/tasaintss.pdf)
4. Bulgari. (n.d.). Recuperado el 5 de Mayo de 2012, de [www.bulgari.com](http://www.bulgari.com)
5. Camara, L., Berzosa, B., & Correa, E. (2005). Planificación estratégica guía para entidades sin ánimo de lucro que prestan servicios de inserción socio laboral. Madrid: Cideal.
6. Carreras, S., Orellana, Y., Horna, J., & Landauro, R. (2007). Planeamiento estratégico para la palta de exportación del Perú. Surco.
7. Castaño, A., Bolaños, L., & Rosa, G. (noviembre-abril de 2010). Innovación y estrategia: dos conceptos aparentemente contradictorios. *Nova Scientia*, 3(5), 118-142.
8. CEPAL. (s.f.). CEPAL Honduras. Recuperado el 18 de 05 de 2012, de <http://www.cepal.org/cgi-bin/getProd.asp?xml=/mujer/noticias/paginas/2/29852/P29852.xml&xsl=/mujer/tpl/p18fst.xsl&base=/mujer/top-bottom-estadistica.xsl>
9. Chapman, A. (2004). Análisis DOFA y PEST. Recuperado el 27 de 04 de 2012, de <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>
10. Cock, J. P., Guillen, M., Ortiz, J., & Trujillo, F. (2004). Planteamiento estratégico del sector textil exportador del Perú, Tesis de Maestría. Santiago de Surco.
11. Congreso Nacional. (s.f.). Ley para la protección del patrimonio cultural de la nación. Decreto número 81-84.
12. Correa, A., & Gómez, R. (Marzo de 2009). Tecnologías de la información en la cadena de suministro. *Dyna*, 76(157), 37-48.
13. Díaz, G., Catacora, K., Cossio, P., Anzardo, A., & Paredes, E. (2006). Propuesta de red empresarial para los pequeños y medianos joyeros de la plata de Lima metropolitana. Tesis de maestría. Lima.

14. Elo Art. (n.d.). eloart.com. Recuperado el 20 de Abril de 2012, de <http://www.eloart.com/es/mundo-historia/joyas-con-historia/historia-de-la-evolucion-de-la-joyeria>
15. Garrido, F. (2007). Empresa, estrategia y comunicación. *Razón y Palabra*, 12(55).
16. Guarucano, L. (Julio- Diciembre de 2005). Análisis de modelos de gestión estratégica para implantación de gobierno electrónico en registros y notarías públicas. *Telematique*, 4(002), 114-142.
17. Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). Administración estratégica competitividad y globalización (séptima ed.). México D.F.: Cengage.
18. Ibáñez, N., Castillo, R., & Núñez, A. (Abril de 2010). Los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones. *Negotium*, 5(15), 37-65.
19. IMEBU. (2011). Estudio de mercado del sector joyería en el exterior. Bucaramanga: Centro de desarrollo empresarial.
20. Instituto Nacional de Estadísticas. (s.f.). Instituto nacional de estadísticas de Honduras. Recuperado el 18 de 05 de 2012, de [www.ine.gob.hn/](http://www.ine.gob.hn/)
21. Karina, T. (2007). Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenania. Tesis Doctoral. Quito.
22. Kurenova, M., Martin, K., McDermott, L., & Migliori, K. (2007). Risk management proposal for Tiffany and Corporation.
23. Lazzari, L., & Maesschalck, V. (2002). Control de gestión: una posible aplicación del análisis FODA. *Cuadernos del CIMBAGE*, 71-90.
24. Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). El proceso estratégico conceptos, contextos y casos. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall.
25. Morillo, M. (Enero- Junio de 2005). Análisis de la cadena de valor industrial y de la cadena de valor agregado para las pequeñas y medianas industrias. *Actualidad Contable Faces*, 8(010), 53-70.
26. Osorio, F., & Murillo, G. (Julio-Diciembre de 2010). Hacia una conceptualización del plan de empresa: una mirada desde la estrategia. *Universidad y empresa* (19), 133-149.
27. Parrales, E. (2009). Diseño de un plan estratégico para un hospital sin fines de lucro. Guayaquil: Escuela superior politécnica del litoral.

28. Piaget Jewelry. (n.d.). Official Piaget Website. Recuperado el 2 de Mayo de 2012, de <http://en.piaget.com>
29. Poder Judicial de Honduras. (s.f.). Ley de policía y convivencia social. Decreto legislativo No. 226-2001.
30. Poder Legislativo de Honduras. (s.f.). Ley general de minería. decreto No. 292-98.
31. Ponce, H. (enero-junio de 2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanzas e investigación en psicología, 12(001), 113-130.
32. Porter, M. (1994). Estrategia competitiva (décimo octava ed.). México: Continental.
33. Porter, M. (2002). Ventaja competitiva. México D.F.: continental.
34. Rodríguez, R. A. (2001). El emprendedor de éxito. México: Mc Graw-Hill.
35. Rumelt, R., Schendel, D., & Teece, D. (1994). Fundamental issues in strategy. United States of America: Harvard Business School.
36. Sampieri, R., Fernandez, C., & Lucio, P. (2006). Metodología de la investigación (cuarta ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
37. Shapiro, J. (2007). Planificación estratégica. CIVICUS.
38. Sinisterra, M. (Enero de 2009). Multi-localización: una estrategia para competir globalmente. Estudios Gerenciales, 25(110).
39. Trapani, F., & Casaro, R. (2010). Deutsche Bank Luxury Goods Conference. Bulgari Group: Business Strategy, (pág. 49). Paris.
40. UNICEF. (n.d.). Recuperado el 23 de 05 de 2012, de [http://www.unicef.org/spanish/infobycountry/honduras\\_statistics.html](http://www.unicef.org/spanish/infobycountry/honduras_statistics.html)
41. Villegas, R. Z. (enero-junio de 2007). Olas paradigmáticas de la estrategia: enfoque hermenéutico. Ciencias Estratégicas, 15(17), 83-92.

# ANEXOS.

## Anexo 1



## Anexo 2

Canasta Básica de Alimentos y Canasta Básica																								
AÑO 2010																								
CONCEPTO	AREA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPT	OCT	NOV	DIC	VARIACIÓN PORCENTUAL MENSUAL										
														FEB/E NR	MAR/F EB	ABR/ MAR	MAY/ ABR	JUN/ MAY	JUL/J UN	AGOS /JUL	SEPT/ AGOS	OCT/ SEP	NOV/ OCT	DIC/ OV
*Costo canasta alimentos x día	Urbano	41,69	41,97	42,23	42,43	42,31	44,12	44,31	44,29	44,42	45,27	46,32	46,03	0,67	0,63	0,46	-0,28	4,27	0,43	-0,04	0,30	1,92	2,30	-0,63
Lempiras persona x día	Rural	32,90	33,10	33,30	33,45	33,37	34,43	34,52	34,63	34,97	36,00	36,92	36,50	0,59	0,62	0,44	-0,22	3,17	0,25	0,33	0,97	2,94	2,55	-1,13
*Costo canasta alimentos x mes	Urbano	1.250,64	1.259,06	1.267,04	1.272,81	1.269,29	1.323,5	1.329,17	1.328,67	1.332,63	1.358,22	1.389,48	1.380,77	0,67	0,63	0,46	-0,28	4,27	0,43	-0,04	0,30	1,92	2,30	-0,63
Lempiras persona por mes	Rural	987,03	992,86	999,04	1.003,43	1.001,21	1.033,0	1.035,55	1.039,00	1.049,05	1.079,93	1.107,47	1.094,93	0,59	0,62	0,44	-0,22	3,17	0,25	0,33	0,97	2,94	2,55	-1,13
*Costo canasta basica mensual	Urbano	2.501,27	2.518,11	2.534,08	2.545,62	2.538,57	2.647,1	2.658,35	2.657,33	2.665,27	2.716,44	2.778,96	2.761,54	0,67	0,63	0,46	-0,28	4,27	0,43	-0,04	0,30	1,92	2,30	-0,63
Lempiras por mes	Rural	1.317,68	1.325,47	1.333,72	1.339,58	1.336,62	1.379,0	1.382,46	1.387,06	1.400,49	1.441,71	1.478,47	1.461,73	0,59	0,62	0,44	-0,22	3,17	0,25	0,33	0,97	2,94	2,55	-1,13
Tamaño familiar = Nacional y Urbano 5 personas y Rural 6 personas																								
Fuente Instituto Nacional de Estadística INE en base a información proporcionada por el Banco Central de Honduras																								
*Datos percapita																								

### Anexo 3

RESUMEN DE LA PROYECCIÓN DE POBLACIÓN DE HONDURAS												
POBLACION TOTAL 2001 A 2015												
Año	Población a mitad de año	Tasa anual de crecimiento %	Nacimientos	Tasa de Natalidad o/oo	Defunciones	Tasa de Mortalidad o/oo	Migración internacional	Tasa de migración interna o/oo	Migración Interna	Tasa de migración interna o/oo	Total de migrantes	Tasa total migratoria o/oo
2001	6.530.331	2,50	213.943	32,8	34.076	5,2	-16.322	-2,5	0	0,0	-16.322	-2,5
2002	6.694.761	2,47	216.145	32,3	34.379	5,1	-16.451	-2,5	0	0,0	-16.451	-2,5
2003	6.860.842	2,43	218.173	31,8	34.754	5,1	-16.580	-2,4	0	0,0	-16.580	-2,4
2004	7.028.389	2,39	220.040	31,3	35.075	5,0	-16.707	-2,4	0	0,0	-16.707	-2,4
2005	7.197.303	2,36	221.759	30,8	35.356	4,9	-16.835	-2,3	0	0,0	-16.835	-2,3
2006	7.367.021	2,31	222.512	30,2	35.682	4,8	-16.963	-2,3	0	0,0	-16.963	-2,3
2007	7.536.952	2,26	223.063	29,6	35.974	4,8	-17.093	-2,3	0	0,0	-17.093	-2,3
2008	7.706.907	2,21	223.390	29,0	36.260	4,7	-17.224	-2,2	0	0,0	-17.224	-2,2
2009	7.876.662	2,15	223.483	28,4	36.536	4,6	-17.349	-2,2	0	0,0	-17.349	-2,2
2010	8.045.990	2,10	223.345	27,8	36.812	4,6	-17.479	-2,2	0	0,0	-17.479	-2,2
2011	8.215.313	2,06	224.409	27,3	37.211	4,5	-17.607	-2,1	0	0,0	-17.607	-2,1
2012	8.385.072	2,03	225.306	26,9	37.642	4,5	-17.735	-2,1	0	0,0	-17.735	-2,1
2013	8.555.072	1,99	226.017	26,4	38.083	4,5	-17.862	-2,1	0	0,0	-17.862	-2,1
2014	8.725.111	1,95	226.525	26,0	38.533	4,4	-17.992	-2,1	0	0,0	-17.992	-2,1
2015	8.894.975	1,91	226.822	25,5	38.978	4,4	-18.120	-2,0	0	0,0	-18.120	-2,0

Fuente: Proyecciones de Población de Honduras 2001-2015, CPV 2001, INE

Nota: Población al 1 de julio de cada año.

## Anexo 4

### Guía para Entrevista a Propietarios y empleados.

¿Cuéntenos un poco sobre los problemas que actualmente enfrenta la Joyería?

¿Qué ventajas considera que la Joyería posee?

¿Qué factores de su ubicación actual están afectando los ingresos de la misma?

¿Qué alternativas considera usted que se podrían tomar para mejorar la situación actual de la empresa?

¿Qué factores externos considera usted que podrían afectar a la empresa?

¿Quiénes son sus competidores?

¿Cuál cree usted que es la clave del fracaso o éxito de sus competidores?

¿Qué productos sustitutos considera usted que existen en el mercado?

¿Cómo cree que estos afecten sus ingresos (Los de la Joyería)?

¿Cómo manejan ustedes su cadena de valor?

¿Qué costos considera que le representan cada componente de la cadena de valor (mencionarlos)?

¿A su criterio existe alguna forma de bajar dichos porcentajes?