



**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y NUEVOS PROYECTOS EN EMPRESA PROPIA DRUSA**

**BENDITA**

AUTORAS

ISABELLA HERNANDEZ  
MARY ALEJANDRA MARTINEZ GRAJALES

DIRECTOR DEL PROYECTO

EDGAR SARRIA CAMPO

UNIVERSIDAD ICESI  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS  
MERCADERO INTERNACIONAL Y PUBLICIDAD  
SANTIAGO DE CALI  
2019

## Tabla De Contenido

|   |    |
|---|----|
| PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y NUEVOS PROYECTOS EN EMPRESA PROPIA DRUSA BENDITA ..... | 1  |
| Lista de Tablas .....   | 4  |
| Abstract .....  | 5  |
| Resumen .....   | 6  |
| Metodología .....   | 7  |
| Introducción .....  | 7  |
| Objetivo General .....  | 8  |
| Objetivos Específicos .....   | 8  |
| Capítulo 1 .....  | 9  |
| Marco Teórico .....   | 9  |
| Definición .....  | 9  |
| ¿Qué es la misión de una empresa? .....   | 10 |
| Misión de Drusa Bendita .....   | 11 |
| ¿Qué es la visión de una empresa? .....   | 12 |
| Visión de Drusa Bendita .....   | 12 |
| ¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización? .....          | 13 |
| 1. Fortalezas .....   | 13 |
| 2. Debilidades .....  | 14 |
| 3. Oportunidades .....  | 14 |
| 4. Amenazas .....   | 14 |
| 5. Matiz DAFO Drusa Bendita .....   | 14 |
| Valores .....   | 17 |
| Ventaja Competitiva .....   | 17 |
| Modelos de planeación estratégica .....   | 19 |
| Stanton William, Etzel y Walker .....   | 19 |
| Cinco fuerzas de Porter .....   | 20 |
| <i>Figura 3. 5</i> Fuerzas de Porter .....                                      | 22 |
| Frank Banghart .....  | 22 |
| <i>Figura 4.</i> Modelo de Frank Banghart .....                                 | 23 |
| William Newman .....  | 23 |
| <i>Figura 5.</i> Modelo de William Newman .....                                 | 24 |
| Cuadro de Mando Integral .....  | 24 |

|   |           |
|---|-----------|
| <i>Figura 5.</i> Perspectivas para desarrollar el Cuadro de Mando Integral.....   | 25        |
| El modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica.....   | 25        |
| <i>Figura 6.</i> Proceso de planeación estratégica.....   | 26        |
| El modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica.....   | 26        |
| <i>Figura 7.</i> Modelo de Bateman y Snell.....   | 28        |
| El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica.....   | 28        |
| <i>Figura 8.</i> Modelo de Tom Lambert.....   | 30        |
| Modelo de Fred R. David.....  | 30        |
| <i>Figura 10.</i> Modelo Integral de Planeación Estratégica Fred. R David.....  | 31        |
| Fuente:   |           |
| <a href="https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16778/AldanadelaOssaCarlosEduardo2017.pdf">https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16778/AldanadelaOssaCarlosEduardo2017.pdf</a> ..... | 31        |
| Plan Estratégico Drusa Bendita.....   | 32        |
| Conclusiones y Aprendizajes.....  | 34        |
| <b>Cibergrafía</b> .....  | <b>33</b> |

#### **Lista de Tablas.**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Definción de la matriz DOFA para Drusa Bendita ..... | 16 |
| Tabla 2. Plan de mercadeo Drusa Bendita.....                  | 34 |
| Tabla 3. Rentabilidad joyería (57%).....                      | 30 |
| Tabla 4. Rentabilidad bisutería 40%.....                      | 31 |

## Abstract

The jewelry and jewelry industry is extremely varied and is characterized by an ancestral tradition that involves many peoples. For example, according to Ardila and Parra (2017), fashion is a decisive factor for many women, which can lead to their stigmatization according to how they appropriate it and externalize an image; In this way, attitudes towards the use of fashion elements structure the thoughts and behavior of social groups. For example, in economies as large as the United Kingdom, the jewelry and costume jewelry market represents an important industry, which has the largest niche in the city of London and, subsequently, the city of Birmingham. In this context, demand for these products continues to rise (especially those made with gold and silver), which makes that nation in particular as a strongly attractive market for gold and silver jewelry, as well as for jewelry from South American countries such as Peru. (Ministry of Foreign Trade and Tourism, nd).

Likewise, it is possible to verify that the jewelry industry has an extensive offer and, usually, it occurs with large-scale productions with precious materials (gold, precious and semiprecious stones, silver, emeralds, etc.). As estimated by ProColombia, this market is attractive and has many chances of success, given that sales figures have more than quadrupled: "the proof is that, while in 2010 less than US \$ 1 million was sold in jewelry, in 2016 the figure added US \$ 4.5 million "(Dinero, 2018). On the other hand, for November 2017 sales in jewelry and jewelry amounted to US \$ 26.1 million (Dinero, 2018).

In this order of ideas, the objective of this study is to conduct a review of how feasible it is for the brand "Druse Blessed" enter the jewelry market and what acceptance will be on the part of current consumers. Taking this into account, we intend to carry out a market study and a proof of concept about the new line that is planned to be launched, which will be called "Arts and Cultures".

**Keywords:** Jewelry, Proof of concept, Strategic Planning, Market Research.

## Resumen

La industria de la bisutería y la joyería es sumamente variada y se caracteriza por una tradición ancestral que involucra a muchos pueblos. Por ejemplo, de acuerdo con Ardila y Parra (2017), la moda constituye un factor decisivo para muchas mujeres, lo cual puede conllevar a su estigmatización de acuerdo con cómo se apropien de ella y exterioricen una imagen; de este modo, las actitudes hacia el uso de los elementos de moda estructuran los pensamientos y comportamiento de los grupos sociales. Por ejemplo, en economías tan grandes como Reino Unido, el mercado de la joyería y bisutería representa una industria importante, que tiene como mayor nicho de mercado la ciudad de Londres y, seguidamente, la ciudad de Birmingham. En ese contexto, la demanda de estos productos sigue ascendiendo (especialmente los fabricados con oro y plata), lo que torna a esa nación en particular como un mercado fuertemente atractivo para joyería de oro y plata, como para bisutería proveniente de países sudamericanos como Perú (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, s.f.).

Asimismo, es posible constatar que la industria de la joyería tiene una oferta extensa y, usualmente, se da con producciones a gran escala con materiales preciosos (oro, piedras preciosas y semipreciosas, plata, esmeraldas, etc.). Como estima ProColombia, este mercado es atractivo y tiene muchas posibilidades de éxito, dado que las cifras en ventas se han más que cuadruplicado: “la prueba es que, mientras en 2010 se vendieron menos de US\$1 millón en joyas, en 2016 la cifra sumó US\$4,5 millones” (Dinero, 2018). Por su parte, para noviembre de 2017 las ventas en joyería y bisutería ascendieron a US\$26,1 millones (Dinero, 2018).

En ese orden de ideas, el objetivo de este estudio consiste en efectuar una revisión de qué tan factible resulta para la marca “Drusa Bendita” ingresar al mercado de joyería y qué aceptación tendrá por parte de los consumidores actuales. Teniendo en cuenta esto, se pretende realizar un estudio de mercado y una prueba de concepto acerca de la nueva línea que se piensa lanzar, la cual se llamará “Artes y Culturas”.

**Palabras Clave:** Bisutería, Joyería, Prueba de concepto, planeación estratégica, estudio de mercado.

### **Metodología**

La metodología que se utilizó para llevar a cabo esta investigación enmarca en primera instancia la definición de planeación estratégica, objetivos a corto y largo plazo, visión y misión de la organización. Seguido de esto, se hace una profundización de diferentes modelos de planeación estratégica y a partir de dichos modelos se procedió a realizar un plan estratégico para Drusa Bendita, con estrategias y actividades a completar. Posteriormente, se presentan las conclusiones que nos dejó la introducción de esta herramienta.

### **Introducción**

La marca Drusa Bendita ha estado presente en el mercado de bisutería durante más de 3 años, en donde ha logrado posicionarse y obtener reconocimiento como referente de calidad gracias al excelente acabado en cada uno de los productos que se entregan. El propósito con la nueva línea “Artes y Culturas” no es otro que el de ampliar el portafolio de productos y servicios que se ofrecen a los clientes, tanto individuales como institucionales. De esta forma, se desea estudiar la posibilidad de lanzar una serie de líneas de productos, a nivel de joyería, con lo que cual se busca, adicionalmente, llegar a un nuevo mercado con las dificultades que ello representa.

El mercado en el que se quiere incursionar es bastante competitivo y con marcas bastante reconocidas, algunas de ellas inclusive con varias décadas en el mercado. Esto es palpable porque, como indica la Cámara de Comercio de Bogotá (2017), el crecimiento del mercado de la joyería implica que las empresas fortalezcan y diferencien sus marcas mediante diseños únicos y que contengan distintivos, pues esta industria tiene un "futuro multifacético" caracterizado por un ritmo de crecimiento más rápido que el de la confección.

Se considera, entonces, que la larga tradición de algunas marcas ha derivado en un cierto estancamiento en cuanto al tipo de diseños y en la utilización y combinación de materiales. Es en este sentido que se buscará introducir la marca Drusa Bendita, con la nueva línea “Artes y Culturas”, en aras de presentar una alternativa fresca y renovada, con accesorios de la más alta calidad, en términos de diseño y acabados.

### **Objetivo General**

Realizar la planeación estratégica de la nueva línea de joyería de Drusa Bendita- Empresa de accesorios, bisutería y joyería.

### **Objetivos Específicos**

- Construir el marco teórico del proceso de planeación estratégica.
- Realizar un estudio del mercado actual, tanto a nivel regional como nacional, con el fin de evaluar posibilidades poco explotadas en cuanto a materiales, estilos de diseño, colores y líneas de distribución y venta.
- Determinar las líneas de productos con los que se incursionará en el mercado de joyería, definiendo los materiales, así como la cantidad de líneas para lanzar.
- Definir la estrategia más adecuada para la promoción y lanzamiento de las nuevas líneas de productos, determinando, para ello, la presentación, empaque, fechas de lanzamiento, canales de promoción y canales de distribución.
- Evaluar el impacto de disponer de una plataforma de comercio electrónico para la promoción y venta de los accesorios.

- Determinar los requerimientos y condiciones para el comercio y distribución de los accesorios en mercados extranjeros, buscando la posibilidad de aprovechar Convenios o Tratados existentes, así como programas de fomento al comercio exterior por parte del gobierno nacional.

## **Capítulo 1**

### **Marco Teórico**

#### **Definición**

Para el inicio de este estudio se tuvieron en cuenta diferentes significados de los que es la planeación estratégica y de la importancia que tiene para que una empresa tenga éxito y pueda salir a flote, en un país donde la mayoría de las pymes fracasan.

La Planificación Estratégica es una herramienta de organización que facilita la toma de decisiones de las organizaciones en cuanto a lo que se debe hacer en la actualidad y al camino que deben recorrer a largo plazo para acoplarse a los cambios y a las demandas del entorno. De igual forma, la Planificación Estratégica contribuye a lograr la mayor eficacia, eficiencia y calidad en los bienes y servicios que ofrecen dichas organizaciones. En ese orden de ideas, la planificación estratégica permite preparar y establecer objetivos determinados, que posibilitan emprender cursos de acción que direccionan los objetivos<sup>1</sup> que se plantean (Armijo, 2009).

El proceso para realizar una planeación estratégica, en consideración de lo propuesto por Rubio (2013), consiste en:

- Definir la visión
- Definir la misión

---

<sup>1</sup> Los planes estratégicos pueden ser a corto, mediano o largo plazo.



- Análisis externo de la organización
- Análisis interno de la organización
- Definición de los objetivos generales
- Diseño, evaluación y selección de estrategias
- Diseño de un plan estratégico

### **¿Qué es la misión de una empresa?**

La misión es un elemento esencial de la planificación estratégica. Este elemento responde a las preguntas de "para qué" o de cuál es la "razón de ser", por lo que se define como la herramienta por excelencia para garantizar un adecuado desarrollo y funcionamiento de las organizaciones (Rey, 2011). De modo que, la misión de una empresa representa la actividad y su identidad, lo cual es clave, a su vez, para alcanzar la visión (entendida como las metas o logros que también constituyen la razón de ser de la empresa).

Pues bien, la misión es esencial para que una empresa ponga en marcha su razón de ser y, por esa razón, debe estar en armonía con la visión de futuro. Como sugiere Fernández (2017), la misión, junto con la visión y los valores, conforma el patrimonio de una organización, cimenta su cultura y constituye la base de cualquier tarea que se formule: “supone la definición de los máximos objetivos que esta pretende alcanzar; viene a ser su razón de ser y contribuye a la enunciación objetiva de su personalidad, de su identidad” (Fernández, 2017, p. 185).

Como se reveló, una manera útil para entender en qué consiste la misión de una organización en particular es mediante el intento de encontrar respuesta a ese “por qué”, el “para qué” o, en definitiva” la “razón de ser” de la que habla Rey (2011). De ahí que resultaría sugestivo responder a

las siguientes preguntas, que podrían ayudar en la tarea de moldear una misión empresarial/organizacional:

1. ¿Qué es lo que se quiere ofrecer?
2. ¿Por qué se quiere crear este negocio?
3. ¿Cuál es el perfil de usuario que quieres atraer?
4. ¿Qué imagen de negocio quieres comunicar?
5. ¿Qué factores determinan el precio y la calidad de tus productos y/o servicios?
6. ¿Qué relación tendrás con tus empleados?
7. ¿Cuál es tu aspecto diferenciador que te destaca sobre tu competencia?
8. ¿Nuestro negocio puede ser realmente competitivo?

Al encontrar la respuesta a estas y otras preguntas que se planteen, es posible acercarse a las razones fundamentales por las que se ha creado este negocio y cuáles son los objetivos que se quieren llegar a alcanzar.

### **Misión de Drusa Bendita**

Teniendo en cuenta la definición técnica de lo que es la misión de una organización, planteamos a continuación la de nuestra empresa teniendo en cuenta todos los factores mencionados anteriormente. Ofrecer a los clientes un óptimo diseño y elaboración de accesorios únicos a partir de piedras semipreciosas y otros elementos tradicionales de la artesanía colombiana, inspirados en combinaciones bellas y armoniosas de motivos precolombinos junto con detalles contemporáneos, logrando así un producto exclusivo y de lujo que resalta la elegancia y la perfección de la mujer.

## ¿Qué es la visión de una empresa?

La visión de una empresa, por su parte, constituye la imagen organizacional enfocada al largo plazo. A grandes rasgos, es lo que se espera que ocurra, desde la óptica misma del empresario. Habría que decir también que la visión es, en esencia, la construcción de una idea proyectada y fundada en la creatividad, la cual va a incidir directamente en que la organización se consolide y consiga un desarrollo a lo largo del tiempo de su existencia (González, Manrique y González, 2010).

Con todo, la visión no solo es la imagen a largo plazo proyectada por la organización, sino también una especie de plan de ruta que la organización debe seguir para tomar decisiones que repercuten en su sobrevivencia. Silva (2010) define la visión como la intención estratégica que corresponde al futuro que se desea y la aspiración organizacional, la cual direcciona por el camino que la entidad navegará a largo plazo; en otras palabras, es el "rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad" (Silva, 2010, p. 157).

En definitiva, la visión es netamente prospectiva y contribuye a orientar las decisiones estratégicas que la organización enfrentará. Así las cosas, la visión permite anticiparse a cualquier escenario posible en el futuro, ya sea favorable o no. En pocas palabras, como arguye Fernández (2017), la visión establece "un objetivo que, partiendo de la propia identidad, recoge las esencias de la misión y sirve de orientación a los niveles inferiores de decisión al tiempo que contribuye a dotarles de energía" (p. 187); de esa manera, constituye un marco de acción y fija un horizonte hacia donde la organización avanzará y bajo qué incentivos.

### **Visión de Drusa Bendita**

Teniendo en cuenta la definición de lo que es la visión de una organización, planteamos a continuación la de Drusa Bendita, la cual actualmente es una empresa de bisutería que lleva tres años en el mercado y pretende implementar línea de joyería.

Para el año 2022 se espera lanzar una nueva línea de joyería fina, que complementará las líneas iniciales de accesorios. La organización utilizará este lanzamiento para la proyección de la marca a nivel nacional y exploración de nuevos mercados en el exterior, logrando así llevar nuestro trabajo a más personas que buscan ese toque de elegancia en accesorios que estén al alcance de todos. Para ese propósito, se mantendrá la más alta calidad en materiales y acabados, cuidando cada detalle de nuestros procesos productivos para que contribuyan positivamente en la sociedad y el medio ambiente.

### **¿Cómo realizar el análisis interno y externo de la organización?**

La planificación estratégica se fundamenta en el análisis clásico del entorno externo y del ámbito interno, el cual se denomina “**DAFO**”. Esta herramienta permite definir los objetivos estratégicos y tácticos, al analizar debilidades, amenazas, fortalezas u oportunidades (Cámara de Comercio de Medellín, s.f.). Este análisis, de acuerdo con xxx, radica en efectuar una evaluación de aquellos factores que representan fortalezas y debilidades, en aras de diagnosticar la situación interna de la organización y su respectiva evaluación externa en términos de oportunidades y amenazas (Ponce, 2006). El análisis **DAFO** permite a las organizaciones realizar un diagnóstico del estado actual de la misma. Esta a su vez se encarga de medir que tan bien establecidos están los objetivos estratégicos junto con sus actividades y cómo la visión y misión de la organización son coherentes con dichos objetivos.

#### **1. Fortalezas**

Las fortalezas son todos aquellos aspectos internos positivos que tiene una organización y que además tiene manejo y son controlables por los directivos. Entre estos tenemos los activos, el conocimiento humano, la tecnología, la experiencia, los procesos, el capital humano y financiero, y todos aquellos aspectos que lo diferencian positivamente respecto a todos los competidores a los que se enfrenta en el mercado.

## 2. Debilidades

Las debilidades son todos aquellos aspectos negativos internos de una empresa que lo pueden volver vulnerables ante la competencia o que en el peor de los casos la pueden llevar a una crisis. Al igual que las fortalezas dependen netamente de los directivos controlar las situaciones a las que se puedan enfrentar, esto puede surgir debido a una mala creación de modelos de negocios. Estos aspectos retrasan el crecimiento de las empresas y le impiden convertirse en organizaciones altamente competitivas.

## 3. Oportunidades

Se refiere a todas las situaciones externas en el mundo de los negocios que la compañía aun no adopta como tal, para mejorar su desempeño y funcionamiento. Todos estos factores innovadores pueden ser aprovechados por la organización para lograr ser más competitiva en un mercado que tiene una competitividad alta.

## 4. Amenazas

Son todos aquellos factores externos de la empresa que están fuera del control de la organización y que pueden afectar negativamente el crecimiento de la empresa y su competitividad. La forma de erradicarlas es conocerlas y crear acciones para reducir sus efectos.

## 5. Matiz DAFO Drusa Bendita

Teniendo en cuenta cada cuadrante de la matriz DOFA, creamos la de nuestra organización.

#### Fortalezas:

- En primera instancia rescatamos nuestro factor diferenciador, ya que contamos con una colección orientada en diferentes gustos, además brindamos diseños exclusivos de alta calidad.
- También rescatamos que no necesitamos de una persona externa para la creación de nuestros diseños, ya que contamos con que la dueña de la marca es la creadora de la joyería y bisutería que vende la organización.

#### Debilidades:

- Una de las debilidades de nuestra marca es que contamos con poca publicidad y poco manejo de redes sociales, por lo tanto, las ventas no son muy altas.
- Nuestra organización no cuenta con un orden y con un manejo interno adecuado, ya que las creaciones de piezas de bisutería y joyería se crean cada que son solicitadas por los clientes.

#### Amenazas:

- El negocio de la joyería y la bisutería es muy amplio actualmente, por este motivo es muy importante ingresar al mercado con altos estándares de calidad para lograr mitigar un poco esto.
- Otro factor negativo, del cual no tenemos control es el precio. Debido a la alta competencia se encuentra infinidad de productos de baja calidad a un menor costo, es por esto que pretendemos brindar un excelente servicio y producto en términos de calidad.
- Debido a la poca publicidad y manejo de redes nuestro posicionamiento de marca es mínimo, esto nos convierte en una organización de baja competitividad.

#### Oportunidades:

- Para lograr el posicionamiento esperado, pretendemos crear alianzas con marcas reconocidas y así incrementar el volumen de ventas de la organización y lograr un crecimiento importante.
- Apropriadonos de que hacemos parte de la universidad Icesi, esperamos poder hacer parte de todos los eventos importantes de la universidad para así darnos a conocer, aumentar nuestra base de datos e incrementar las ventas.

Tabla 1

*Definición de la matriz DOFA para Drusa Bendita.*

| MATRIZ DOFA   |   |
|---------------|---|
| FORTALEZAS    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Factor diferenciador.</li> <li>• No se necesita un externo para la creación de las colecciones.</li> </ul>   |
| DEBILIDADES   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay inversión en publicidad.</li> <li>• No se tiene un buen manejo interno.</li> </ul>  |
| AMENAZAS      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta competencia en el mercado.</li> <li>• Factor precio.</li> <li>• Poco conocimiento y posicionamiento de nuestra marca.</li> </ul>  |
| OPORTUNIDADES | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer alianzas con marcas reconocidas para lograr posicionarnos.</li> <li>• Participar en eventos de la universidad Icesi para dar a conocer nuestro producto.</li> </ul> |

Teniendo en cuenta lo anterior, reconocemos que, aunque es una organización pequeña, a la cual le falta un poco de organización tiene mucho potencial en cuanto a la creación de diseño y en cuanto a crecimiento. La creadora de diseños de Drusa Bendita adicional a esto, se capacita constantemente para brindar diseños exclusivos y de excelente calidad. Adicional a esto, brindaremos a futuro asesoría personalizada para que nuestros clientes sientan un que hay un plus en nuestra empresa y que además sientan que hacen parte de esta.

## Valores

Teniendo en cuenta la construcción de la DOFA, los objetivos, la visión y la misión de nuestra organización nos encargamos de plantear los valores que queremos que se destaquen en nuestra organización y por los cuales deseamos ser reconocidos como marca.

- **Pasión:** todos nuestros productos son creados con amor y con las ganas de entregar un diseño único que se encargara de resaltar la belleza de la mujer.
- **Diferencia:** nuestros productos se caracterizan por la elaboración personalizada de los diseños con las necesidades y gustos de los clientes.
- **Excelencia:** nos esforzamos por brindar un excelente servicio al cliente, ofreciéndole productos de alta calidad y durabilidad.
- **Transparencia:** en nuestra empresa damos garantía de todos nuestros productos y certificamos su autenticidad.

## Ventaja Competitiva

### Colección “Artes y Culturas”

Nuestro factor diferenciador será que entraremos con una colección de diseños exclusivos de artes culturales manuales de origen Colombiano como también de otras partes del mundo, ofreciendo un producto que abarca diversificación en gustos.

### Arte colombiano Palma de iraca

La palma de iraca, cuyo nombre científico es *Carludovica palmata*, es una planta típica latinoamericana que nace en el Eje Cafetero. Con esta planta durante siglos, artesanos han creado



mucho más que productos, pues ya, se formó una cultura en torno a la iraca. Esta planta ha sido la base para la creación de sombreros, bolsos, escobas, entre otros.

### **Arte Precolombino**

Este arte es proveniente de las civilizaciones indígenas, las cuales hacían uso del oro y otros materiales en diferentes piezas de joyería, tales como: brazaletes, anillos de nariz, coronas, entre otros elementos para rituales, los cuales actualmente pertenecen al patrimonio cultural y pueden ser encontrados en el museo de oro en Colombia.

Los diseños de estas piezas de arte permiten obtener información de las antiguas civilizaciones, su forma y estilos son muy variados lo que dificulta su clasificación ya que cada una de las tribus indígenas tenían diseños propios y diferentes a los demás, una de las reconocidas de este arte es la Balsa Muisca, la cual representa al Cacique acompañado de los remeros antes de bañarse en la laguna Guatavita.

Las tribus indígenas en el continente americano estaban separadas unas de otras y eran muy escasas sus comunicaciones, lo cual llevo a que cada una se desarrollara de manera distinta, tanto en sus creencias, como en su cultura.

### **Artes en cuero y tela**

Aquí utilizaremos en nuestra joyeria combinacion de texturas como son el cuero y la tela, nuestros diseños como se podran ver en la imagen el collar maneja la textura en cuero y un diseño precolombino, dando asi gran variedad en nuestros diseños.

### **Joyería con macramé**

Como podemos ver en el diseño haremos piezas similares de joyería abarcando el herraje con el hilo de macramé.

Se denomina **macramé** a la técnica de crear tejidos usando nudos decorativos. *Macramé* es una palabra de origen francés que significa *nudo*, y que a su vez deriva de la palabra turca *makrama*. Esta tiene su origen en la palabra persa *mikrama* con el mismo significado. Es un arte muy antiguo, en el que solo se utilizan las manos para ejecutarlo. (Wikipedia, *The Knotting & Braiding Bible*)

### **Arte en Mostacilla**

La mostacilla surgió desde el siglo xix hasta la actualidad. Las mostacillas son ideales para realizar pulseras, anillos, colgantes y bisutería en general, pero, también se le puede dar otros usos, como por ejemplo bordados con mostacilla.

### **Modelos de planeación estratégica**

Para la realización del plan estratégico de nuestra empresa fue necesario estudiar algunos modelos que nos permitieran obtener las herramientas para su construcción. El modelo que quizá tuvimos más en cuenta, fue el de Stanton William, Etzel y Walker, ya que al iniciar desde cero tuvimos que crear unos objetivos alcanzables y creíbles, una misión, visión y unos valores que nos permitiera obtener un orden.

### **Stanton William, Etzel y Walker**

Este modelo plantea que se deben establecer metas, crear estrategias para cumplir las y termina definiendo la planeación estratégica en cuatro pasos que mencionaremos a continuación:

- Plantear y establecer la misión y la visión de la organización, debido a que de acuerdo a esto se plantearan tareas y estrategias para llevar a cabo.
- Se realiza un análisis de la situación de la empresa con el fin de conocer todos los aspectos internos y externos del entorno, para así mismo, erradicar aquellos factores que amenacen el crecimiento de esta.

- Se fijan ciertos objetivos a corto, mediano y largo plazo que me llevarán posteriormente a cumplir con la misión y la visión que se planteó inicialmente.
- Finalmente, se eligen estrategias que a su vez tendrán actividades que me aseguren el alcance y el cumplimiento a cabalidad de aquellos objetivos que ya planteamos.



*Figura 2.* Modelo de planeación estratégica de Stanton, Etzel y Walker. Este modelo define la planeación estratégica de una empresa en 4 elementos: primeramente, con el establecimiento de la misión de la organización; posteriormente se lleva a cabo un diagnóstico situacional que incluye el análisis interno y externo de la organización; se determinan los objetivos a corto, mediano y largo plazo; y por último se diseñan las estrategias que apoyan el alcance de los objetivos.

Recuperado de: <http://administracion.realmexico.info/2014/09/modelos-de-planeacion-estrategica.html>

### **Cinco fuerzas de Porter**

Este modelo fue elaborado en 1979 por Michael Porter. Aunque es un modelo lo suficientemente antiguo sigue siendo utilizado por altos gerentes de organizaciones debido a su análisis de competencia. Una de las falencias de este modelo es que no tiene en cuenta el Gobierno como agente que afecta directamente a las organizaciones.

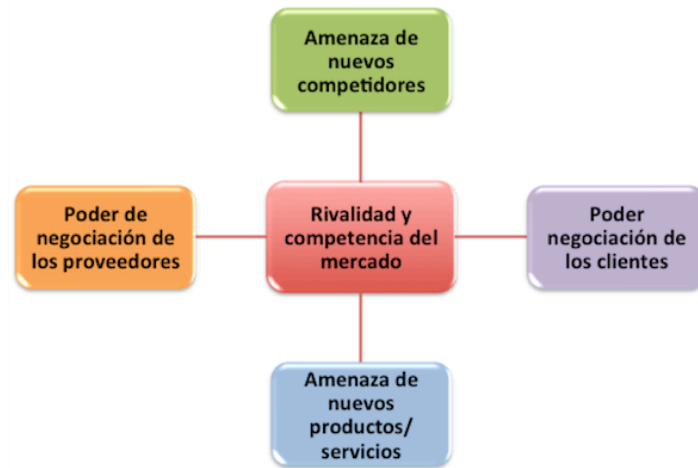
Este modelo me permite determinar qué tan rentable puedo ser frente a al mercado al que me voy a enfrentar y me permite revisar todo aquello que puede tener mi rival y las carencias que puedo tener

frente a este. De esta forma, es un modelo que me permite innovar, ya que, estaremos en pro de mejorar cada día las estrategias con las que me enfrento a una industria de alta competencia.

Este modelo establece las cinco fuerzas que le permitirán a cualquier organización encontrar valores diferenciadores que permitan un posicionamiento esperado.

Las cinco fuerzas de Porter son:

- Poder de negociación de los proveedores, esto hace referencia a la amenaza que estos representan para la organización, puesto que, obtienen poder total y disponen de insumos que podrían ser escasos para el funcionamiento de la organización.
- Poder de negociación de los clientes, esto se depende de la cadena de valor del consumidor final, es decir la negociación de mi producto se ve alterado, desde el precio hasta el servicio que va asociado a mi producto.
- Amenaza de los nuevos competidores, se refiere a la introducción de nuevas empresas con productos altamente competitivos que podrían afectar los ingresos de la compañía.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos, esta etapa se refiere a la llegada de nuevas empresas que ofrecen el mismo producto y suplen las mismas necesidades que el yo estoy ofreciendo en el mercado
- Rivalidad entre los competidores, esto aumentara en la medida en que entren más competidores al mercado, ya que se competirá por precios, las demandas bajaran y las empresas harán lo posible por subsistir.



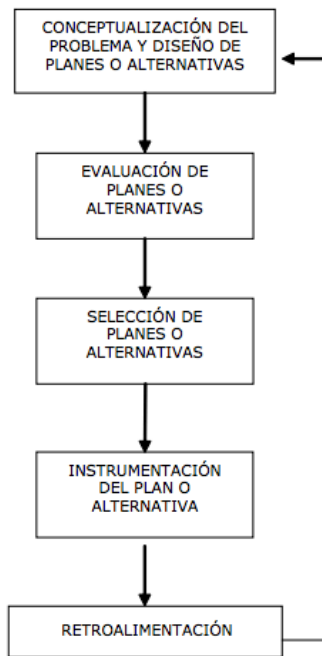
*Figura 3. 5 Fuerzas de Porter.*

Recuperado de: <http://umg2014grupo4.blogspot.com/2014/11/5-fuerzas-de-porter.html>

### **Frank Banghart**

El modelo de planeación de Frank Banghart consiste en: definir el problema, llevarlo a un contexto y diseñar estrategias que mitiguen este, evaluar los planes de acción ya planteados, seleccionar la estrategia que más se adecue a la organización, plantear y solidificar aquellas alternativas y finalmente realizar una retroalimentación.

Este modelo se destaca por ser preciso y corto, puesto que, explica claramente cada uno de los procesos de planeación estratégica y permite que se cimienten estrategias que resulten relevantes y de gran importancia para las compañías.



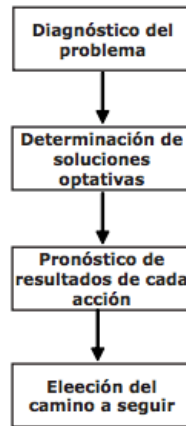
Fuente: Álvarez, 2002, p. 25.

*Figura 4.* Modelo de Frank Banghart.

Fuente: [http://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/84253/1/TG02129.pdf](http://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/84253/1/TG02129.pdf)

## William Newman

El modelo de William Newman consiste en poner toda la atención en la realización de un diagnóstico de la organización con el fin de llegar a determinar un problema. Aunque este modelo es quizás uno de los más simplistas, pretende llegar a la solución buscando el inicio de las debilidades de la compañía. Plantea que la planeación debe enfocarse en resolver netamente problemas u objetivos reales que se deben solucionar mediante estrategias que contenga el plan. Una vez se elige la solución adecuada, este autor propone ejecutar una evaluación para revisar los resultados para cada acción seleccionada, y así mismo poder determinar las posibilidades reales de solución, lo cual, me brindara las herramientas necesarias para preparar el objetivo estratégico dándole sentido a la planificación.



Fuente: Álvarez, 2002, p. 23.

*Figura 5.* Modelo de William Newman.

Recuperado de: <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>

## Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es quizás uno de los modelos más utilizados en la actualidad y uno de los más completos. Este modelo permite hacer un estudio de las estrategias globales y operativas. Los elementos globales son: la misión, la visión y los valores de la organización. Por otra parte, los elementos operativos son: los indicadores clave e iniciativas estratégicas. Este modelo plantea cuatro perspectivas diferentes para evaluar el desempeño de una estrategia dentro de una organización, estas son: la perspectiva financiera, del cliente, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

Según fuentes de diferentes páginas, la metodología del Cuadro de Mando Integral lo que pretende es brindar diferentes beneficios para la gestión de una organización. Entre ellos encontramos que es efectivo para transformar la visión en algo real y medible, ayuda a que los objetivos empiecen a tener coherencia con todas las actividades llevadas a cabo en la empresa para lograr alcanzar la visión, mejora la comunicación interna, brinda una estructura lógica a cada una de las estrategias, mantiene una estrategia visible para la generación de estadísticas, se encarga de producir mejoras en cada uno de los procesos organizacionales. (<https://pensem.com/balanced-scorecard/>)



Figura 5. Perspectivas para desarrollar el Cuadro de Mando Integral.  
 Recuperado de: <http://prevenblog.com/como-implementar-un-cuadro-de-mando-integral/>

### **El modelo de Colón y Rodríguez de planeación estratégica.**

El modelo de Colón y Rodríguez, es muy fácil de aplicar, se puede adaptar fácilmente a cualquier tipo de organización. Este modelo parte de los objetivos y no del diagnóstico del Br. Renato Dimitri Colón y Br. Salvador Ángel Rodríguez, es quizás uno de los más fáciles de aplicar y uno de los más adaptables a cualquier tipo de organización. El modelo de Colón y Rodríguez inicia con los objetivos de la planeación estratégica y posteriormente se enfoca en el análisis del diagnóstico. Estos autores nos plantean que el modelo de negocio es todo aquello que se construye a partir de las estrategias lo que finalmente darán una base sólida al proyecto de planificación.



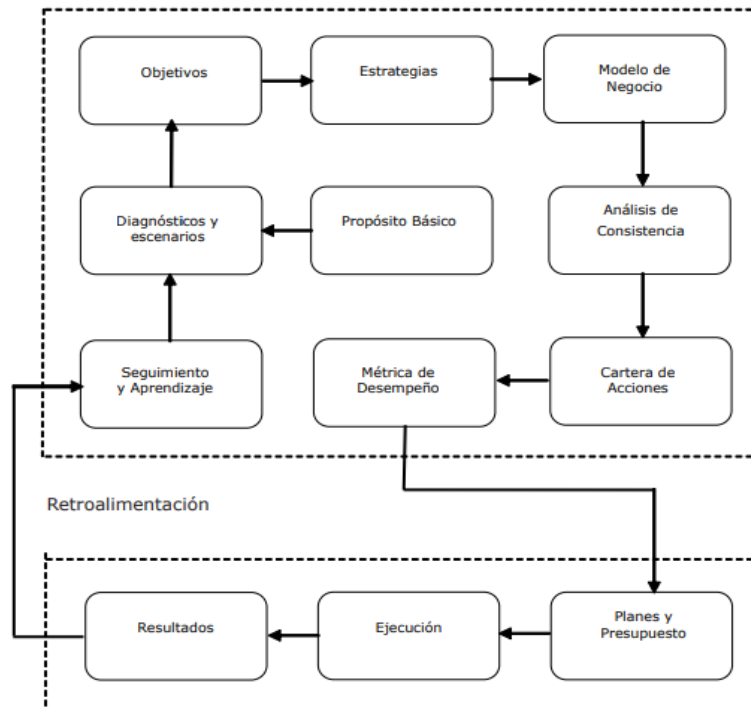


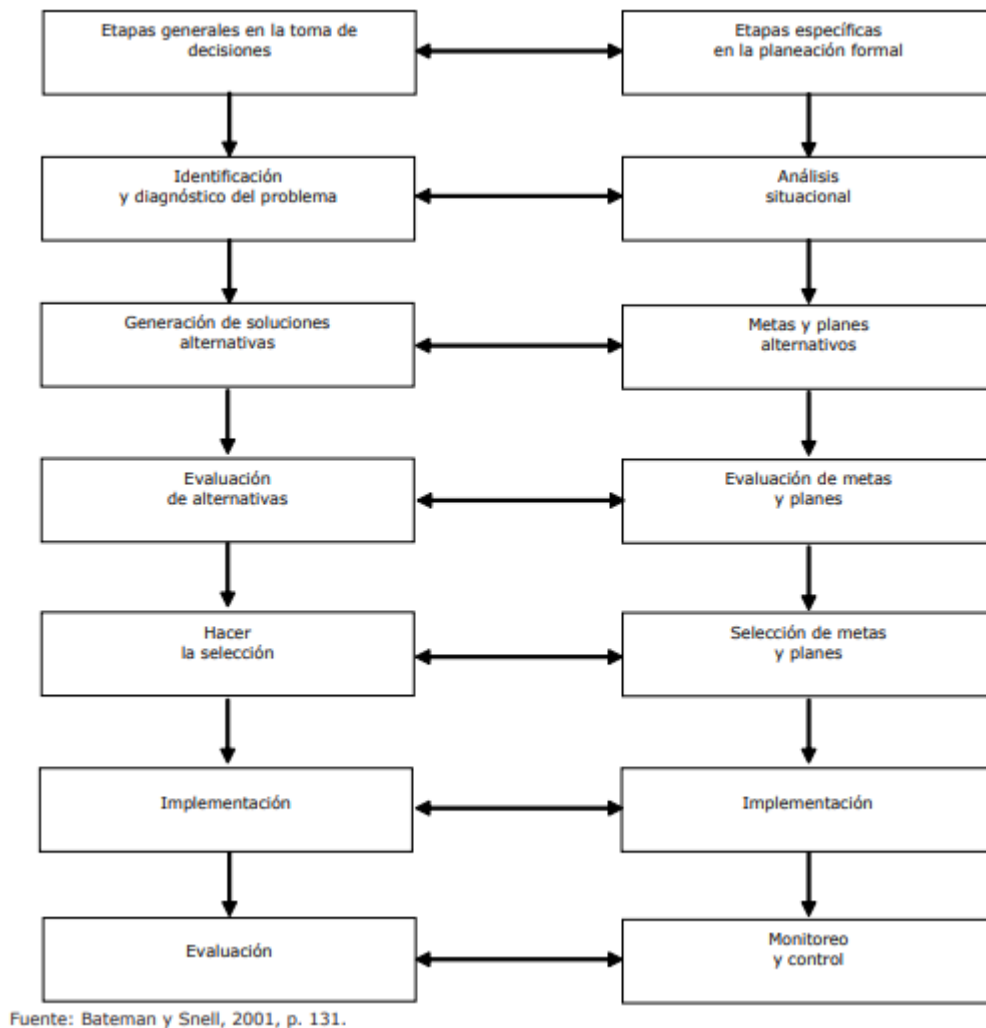
Figura 6. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5435/1/TESIS%20FIGUEROA%20MENDOZA%20CE%20SAR.pdf>

### El modelo de Bateman y Snell de planeación estratégica

Thomas S. Bateman y Scout A. Snell (2001) nos proponen una idea acerca de los pasos del proceso del proceso de planeación. Es un modelo dual en el que presenta dos momentos de la planeación: primero, las etapas generales en la toma de decisiones, y segundo, las etapas específicas de la planeación formal. El primer momento, presupone un conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema que se pretende resolver a través del proceso de planeación, iniciando con el diagnóstico del organismo y de su entorno, la presentación de ideas respecto al conjunto de soluciones alternativas que se perciben después del análisis, la selección de alternativas posibles dados los recursos, la evaluación de las mismas y la selección correspondiente para proceder a su implementación y evaluación previa a la planeación formal para llevar a cabo las propuestas. El segundo momento, consiste en llevar a cabo las actividades formales para la objetivación de las ideas,

transformándolas en planes y programas susceptibles de ser llevados a la práctica, determinando sus objetivos y metas, así como el proceso de implementación y evaluación correspondiente. El modelo de Bateman y Snell es una propuesta interesante que se ajusta a cualquier tipo de organización que esté dispuesta a llevar a la práctica procesos de planeación estratégica. Desde luego que al analizarlo debemos -como con cualquier otro modelo-, tener abierta la mente no sólo para entenderlo, sino para adaptarlo a nuestras circunstancias o forma de pensar. Los pasos en el proceso básico de planeación Por nuestra parte, si bien estamos de acuerdo con la idea de una dualidad en el proceso de planeación estratégica y su ejecución, esa dualidad la circunscribimos de acuerdo con la propuesta de Abell (1995), que se refiere a la dualidad en la implementación y desarrollo de los planes estratégicos y los operacionales. Abell entiende que la planeación estratégica de largo alcance debe ser analizada, evaluada y administrada de una manera diferente a la de los planes operativos de corto plazo. La dualidad estriba en que se operan al mismo tiempo dos dimensiones temporales de un proyecto estratégico, mismo que requiere de la ejecución de planes de corto plazo para ir adaptándose y acercándose progresivamente a los objetivos y metas terminales de mediano y largo alcance. Independientemente de los momentos en que se percibe la necesidad de la planeación -y éstos son entendidos a la luz de los esquemas mentales en los que se conciben y se llevan a cabo las ideas-, estamos convencidos de que es necesario concretar un esquema acerca de un proceso general de planeación estratégica que nos permita entender algunas de sus implicaciones. La perspectiva de dicho proceso general debe ser explicada por separado, porque en la representación gráfica del modelo no es posible incorporar todas las variables concurrentes, ni los estilos o pensamientos de carácter estratégico que puedan tener los planificadores. ( Milagros Cano Flores, y Daniel Olivera Gómez, pag 37).



*Figura 7. Modelo de Bateman y Snell.*

Fuente: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5435/1/TESIS%20FIGUEROA%20MENDOZA%20CE%20SAR.pdf>

### **El modelo de Tom Lambert de planeación estratégica**

Este modelo es quizás uno de los más completos en cuanto a planeación estratégica, puesto que consta de ocho etapas en la que debe realizarse este proceso. Los pasos que plantea el autor son los siguientes:

Definir la Visión.

Definir cuál es la situación actual de la organización.

Establecer la misión.

Desarrollar los objetivos.

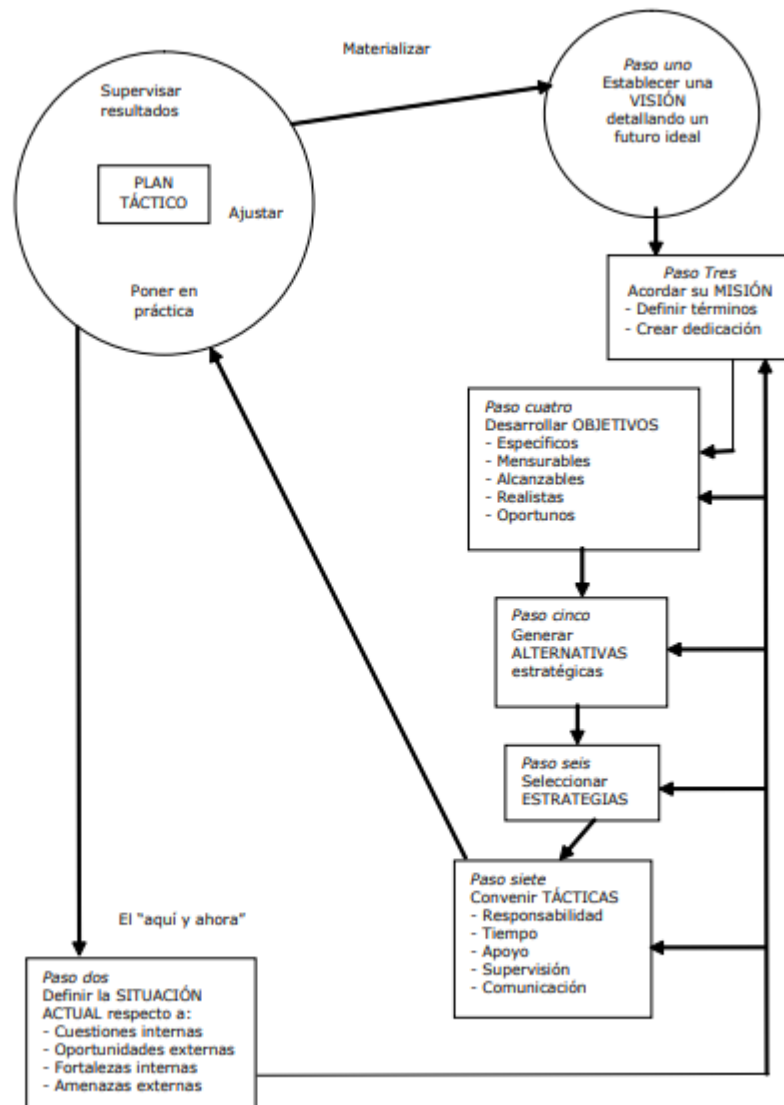
Generar estrategias.

Seleccionar la estrategia con la que alcanzare la visión.

Generar tareas para cada estrategia.

Elaborar un plan estratégico.

Este modelo permite llevar ideas a actos concretos, además lleva al equipo organizacional a plantearse una visión a futuro de la compañía. Este autor incorpora otros modelos y técnicas, lo que al reconstruirse facilita un enfoque en los principios esenciales para el funcionamiento a futuro de la empresa.



*Figura 8. Modelo de Tom Lambert.*

Fuente: <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5435/1/TESIS%20FIGUEROA%20MENDOZA%20CESAR.pdf>

### **Modelo de Fred R. David**

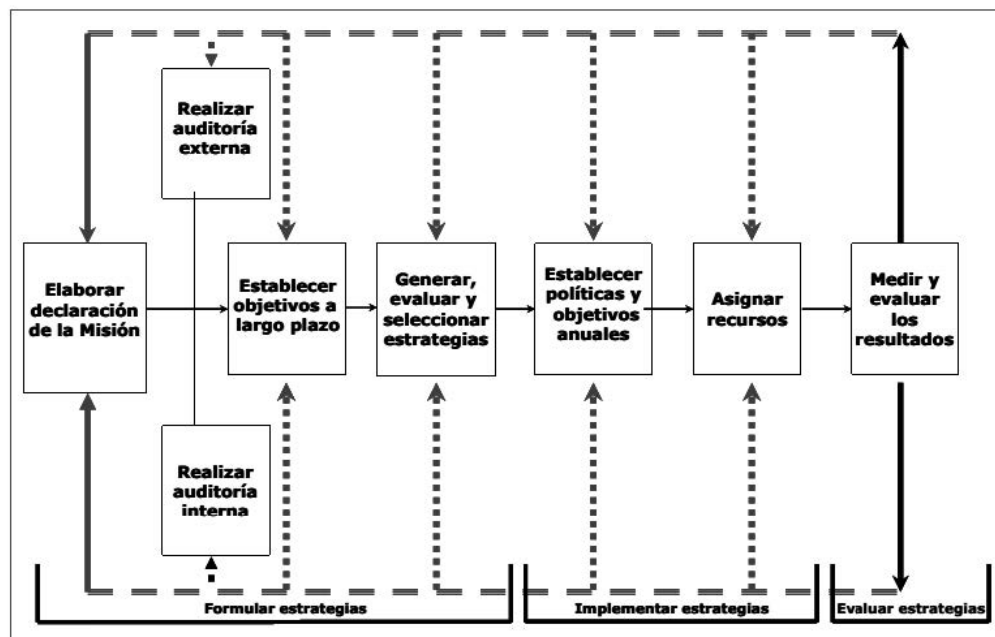
Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

Para la formulación de las estrategias se requiere la realización de tres actividades: investigación externa e interna con apoyo de matrices que permiten el análisis como lo son: (IE), (MGE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (FODA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.

En la segunda etapa se realiza un proceso que implica sobre todo la toma de decisiones subjetivas con base en información objetiva, estas estrategias serán los medios por los cuales se logren los objetivos a largo plazo, las estrategias de negocios incluyen por ejemplo la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercados y la reducción de costos, entre otras. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de los recursos de la empresa, éstas afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los internos a que se enfrenta. (Cesar Figueroa Mendoza, pag 38).

La etapa siguiente en el modelo integral de planeación estratégica planteado por David (figura 1), corresponde a implantar estrategias: asuntos relacionados con la gerencia<sup>38</sup>. Ya que el proceso de planeación estratégica no termina cuando la empresa decide la estrategia o las estrategias a seguir, sino

debe de haber una transición del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica, la implantación de la estrategia afecta en una empresa desde los niveles más altos hasta los más bajos, es decir, afecta todas las áreas funcionales y de división de una empresa. Dentro de las actividades más importantes que surgen de esta etapa se puede mencionar el establecimiento de objetivos anuales ya que involucra de manera directa a los directivos de la empresa, estos son importantes porque representan la base para la distribución de recursos, constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes y son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo. Las políticas son el siguiente paso en esta etapa, ya que facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia, las políticas dan pie al desarrollo de métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el trabajo hacia las metas establecidas. (Cesar Figueroa, pag 39).



Fuente: David Fred, *Conceptos de Administración Estratégica*, Prentice Hall, 1997

Figura 10. Modelo Integral de Planeación Estratégica Fred. R David.

Fuente: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16778/AldanadelaOssaCarlosEduardo2017.pdf>.

## Plan Estratégico Drusa Bendita

Teniendo en cuenta los modelos presentados anteriormente, se creó un plan estratégico que se implementara en nuestra empresa, con el fin de darle organización y metas claras a nuestra empresa. Cada estrategia cuenta con actividades que permitirán llevar a cabo con éxito dicho plan.

Tabla 2.  
*Plan de mercadeo Drusa Bendita.*

| ESTRATEGIAS  | ACTIVIDADES  |
|--|--|
| 1. Abrir Facebook con la intención de abarcar un mercado más amplio e incrementar las ventas.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer qué debemos presentar para poder tener una página de ventas de la empresa.</li> <li>• Abrir la cuenta.</li> <li>• Dar a conocer nuestra página por correo masivo y por nuestra página actual de Instagram.</li> </ul> |
| 2. Crear piezas de publicidad para la introducción de la línea de joyería donde se pueda apreciar el valor diferencial                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Probar la pieza en una prueba piloto de 10 personas.</li> <li>• Publicar la pieza en Instagram y facebook.</li> </ul>   |
| 3. Generar promociones en fechas especiales como cumpleaños, día de la madre, entre otros para atraer más clientes e incrementar ventas. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer las promociones con piezas publicitarias por las redes.</li> <li>• Recolectar base de datos de los clientes que lleguen para ver qué tan efectivo resultó la estrategia.</li> </ul>                             |
| 4. Aprovechar eventos de la universidad para dar a conocer la marca con volantes diseñados por nosotras.                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la pieza.</li> <li>• Verificar que eventos hay durante este año.</li> <li>• Dar a conocer la marca.</li> </ul>   |
| 5. Promocionar la marca por medio de influenciadores.  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Investigar influenciadores mujeres que estén interesadas en joyería y bisutería.</li> <li>• Crear una campaña en la que impulse la línea de joyería de drusa bendita.</li> </ul>  |

La implementación de cada una de estas estrategias tiene un fin único, el cual es lograr posicionarnos, darnos a conocer y lograr un reconocimiento en los consumidores de nuestra marca. También, se estima penetrar diferentes segmentos de mercados y así mismo incrementar nuestras ventas y nuestra base de datos.

De la mano del posicionamiento de nuestra marca, deseamos fidelizar cada uno de los clientes que pertenecen y los que lleguen a nuestra organización, creando una base de datos lo suficientemente ordenada que además nos recuerden las fechas especiales como: cumpleaños, día de madre, día de la mujer, día de la secretaria, entre otros. De esta forma, crearemos experiencia por medio de diseños exclusivos y de excelente calidad.

La base de la cuarta estrategia de nuestro plan fue sacarle el mayor provecho a ser estudiante de la Universidad Icesi porque de esta manera tenemos fácil acceso a eventos como sinergia, entre otros que se realizan cada semestre, llegando así a toda la población de la universidad Icesi. Esto con el fin de afianzar nuestra clientela.

### Presupuesto individual

Tabla 3.  
*Rentabilidad joyería (57%).*

| <b>JOYERIA ARETES ISA</b> |          |          |             |
|---------------------------|----------|----------|-------------|
| MATERIAL                  | CANTIDAD | VALOR CM | VALOR TOTAL |
| Alambre 1.2 cm            | 50 cm    | \$40     | \$2.000     |
| Soldadura                 | 1 cm     | \$2.000  | \$2.000     |
| Total costo               |          |          | \$4.000     |
| Utilidad                  |          |          | \$2.400     |
| Mano de Obra              |          |          | \$10.000    |
| CBT                       |          |          | \$5.000     |
| Total venta               |          |          | \$21.400    |

Decidimos hacer un presupuesto individual por cada uno, y así poder saber cuál de los dos dejaba más rentabilidad, como podemos ver en la joyería deja una rentabilidad de 57% mientras tanto que en la bisutería la rentabilidad es el 40%, por lo tanto, estas fueron unas de las razones que nos motivaron a sacar nuestra línea de joyería sin embargo no pensamos descartar la bisutería.



Tabla 4.  
Rentabilidad bisutería (40%).

| <b>BISUTERIA ARETES</b> |             |
|-------------------------|-------------|
| MATERIAL                | VALOR TOTAL |
| Topos                   | \$6.500     |
| Alambre                 | \$3.000     |
| Perla                   | \$5.000     |
| Argolla                 | \$5.000     |
| Total costo             | \$19.500    |
| Utilidad                | \$11.700    |
| Mano de Obra            | \$4.000     |
| CBT                     | \$4.000     |
| Total venta             | \$39.200    |

### **Conclusiones y Aprendizajes**

La aplicación de encuestas en nuestro estudio arrojó resultados favorables para la introducción de la línea de joyería, lo cual, fue motivante para continuar con la idea de este lanzamiento, al igual que la creación del presupuesto que nos arrojó un margen más alto de rentabilidad, lo cual indica que se tendrán mayores ingresos a largo plazo y la adopción por parte de los consumidores del nuevo logo de Drusa Bendita, el cual fue totalmente aceptado y aprobado.

En conclusión, agradecemos a nuestro tutor el estudio de lo que es la planeación estratégica y lo importante que es para una organización, ya que pudimos revisar cuales son las falencias, que aspectos debemos tener en cuenta, las fortalezas con las que contamos y así mismo poder potencializarlas para alcanzar en un futuro el crecimiento esperado sin miedo a fracasar, ya que la creación de empresa no debe ser un tabú, pues contamos con infinidad de herramientas que nos permiten emprender con una alta posibilidad de logro.

Es importante destacar que la planeación estratégica como herramienta es vital para el éxito de una organización, también podemos rescatar como aprendizaje el hecho de que no debemos abandonar un mercado para abarcar otro, si tenemos un correcto manejo de ambos podemos obtener resultados positivos.

### Lista de referencias

- Cano, F. M. & Olivera, G. D. (diciembre de 2012). Universidad Veracruzana. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Florido, M. (23 de julio de 2017). Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa. Recuperado de <https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa>
- Acosta, A. (18 de enero de 2018). La gran apuesta de la industria colombiana de la joyería y bisutería. Dinero. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/panorama-de-la-industria-de-joyeria-y-bisuteria-en-colombia/254275>
- Figueroa, C. M. (2010). Propuesta de estrategias para una empresa mexicana integradora de sistemas electrónicos de seguridad (Tesis de maestría). Instituto Politécnico Nacional, México D.F., México. Recuperado de <https://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/123456789/5435/1/TESIS%20FIGUEROA%20MENDOZA%20CESAR.pdf>
- Aznar, F. F. (9 de agosto de 2017). Repensar el liderazgo estratégico. La visión. IEEE. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6231823.pdf>
- González, J. M. & Manrique, O. S. (19 de mayo de 2010). La visión gerencial como factor de competitividad. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n69/n69a04.pdf>
- Silva, M. R. (julio de 2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica perspectivas. Universidad Católica Boliviana, San Pablo, Bolivia. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230008.pdf>
- Ponce, H. T. (septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la economía. Recuperado de <https://eco.mdpu.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Ardila, L. A. & Parra, L. N. (noviembre de 2017). Actitudes hacia la compra de bisutería y su efecto sobre la intención de compra y uso (Tesis de maestría). Colegio de Estudios Superiores de Administración, Bogotá, Colombia. Recuperado de [https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1841/MDM\\_772.pdf](https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1841/MDM_772.pdf)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2014). Perfil de joyería y bisutería del mercado del Reino Unido. Recuperado de [https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio\\_exterior/plan\\_exportador/Penx\\_2025/PDM/ReinoUnido/perfiles/Perfil\\_Joyeria%20bisuteria%20RU/Perfil\\_Joyeria%20bisuteria%20RU.pdf](https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/ReinoUnido/perfiles/Perfil_Joyeria%20bisuteria%20RU/Perfil_Joyeria%20bisuteria%20RU.pdf)
- Cámara de Comercio de Bogotá. (agosto de 2017). Un futuro multifacético: la industria de la joyería en 2020. Recuperado de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Joyeria-y-Bisuteria/Noticias/2017/Agosto/Un->

futuro-multifacetico-la-industria-de-la-joyeria-en-2020

Rubio, J. M. (11 de noviembre de 2013). Cómo elaborar un plan estratégico. Recuperado de <https://www.sugerendo.com/blog/estrategia-de-e-commerce/como-elaborar-un-plan-estrategico/>

Rey, C. P. (2011). La misión en la empresa (Tesis de doctorado). Universitat Internacional de Catalunya, Barcelona, España. Recuperado de [https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/386317/Tesi\\_Carlos\\_Rey\\_Pe%C3%B1a.pdf](https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/386317/Tesi_Carlos_Rey_Pe%C3%B1a.pdf)

